

**Matti Muuraiskangas**

**OSAAMISEN ARVIOINTI, KEHITTÄMINEN JA  
PALKITSEMINEN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2013**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Centria ammattikorkeakoulu	<b>Aika</b> Toukokuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Matti Muuraiskangas
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		
<b>Työn nimi</b> Osaamisen arviointi, kehittäminen ja palkitseminen		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Nokso-Koivisto, HTT Juhani Palojärvi		<b>Sivumäärä</b> 96 + 16
<b>Työelämäohjaaja</b> HTM Tarja Halonen		
<p>Osaamisen kehittäminen oli strateginen valinta sinkkitehtaalla vuonna 1995. Tarkoituksena oli turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen perustui jatkokoulutusjärjestelmään, jonka avulla henkilöt pystyivät laajentamaan omaa osaamistaan. Työssä suoritettu jatkokoulutus perustui myös viralliseen tutkintojärjestelmän mukaiseen ammattitutkintoon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, koska siinä pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tutkimuksessa käsitellään osaamisen johtamisen kannalta kolmea osa-aluetta, osaamisen arviointia, osaamisen kehittämistä ja osaamisen palkitsemista. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää osaamismatriisin toimintaa, jotta sen avulla osaamista voidaan arvioida palkitsemisen näkökulmasta. Tutkimuksen aikana kehitettiin palkkarakenteen malli, jossa osaamisen kehittyminen vaikuttaa palkan muodostumiseen. Tavoitteena oli myös saada korvaava malli palkkarakenteeseen kytkettyyn tutkintotavoitteelliseen koulutukseen. Tutkimuksen aikana käytettiin henkilöstöä osallistavia työkaluja. Aineisto kerättiin työntekijöiden ja työnjohtajien keskuudessa useissa kokouksissa ja työpajoissa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on palkkarakenteen malli, jossa osaaminen vaikuttaa palkan muodostumiseen. Palkka kehittyy, jos osaaminen kehittyy. Palkkarakenne on yksinkertainen, ja yritys kohtaisten erien sijoittamiselle on selkeä paikka rakenteessa. Osaamismatriisin avulla osaamista arvioidaan myös palkitsemisen näkökulmasta. Tutkintotavoitteellisuuden tilalle kehitettiin osaamisen kehittämisen malli, jonka mukaan työntekijälle voidaan laatia yksilöllisempi koulutussuunnitelma.</p>		
<b>Asiasanat</b> Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen arviointi ja palkitseminen		

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> May 2013	<b>Author</b> Matti Muuraiskangas
<b>Degree programme</b> Master's Degree for Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> Competence assessing, development and rewarding		
<b>Instructor</b> Pekka Nokso-Koivisto, Juhani Palojärvi		<b>Pages</b> 96 + 16
<b>Supervisor</b> Tarja Halonen		
<p>Competence development was a strategic choice for the zinc plant in 1995. The objective was to ensure the competence required by achieving the goals and objectives both now as well as in the future. The competence development was based on a training method with help of which the employees were able to develop and expand their own skills. The further training, which was carried out at the workplace, was based on the official education system leading to a professional degree.</p> <p>The study was carried out as an action research in order to develop and improve the current system concerning three areas of competence management: competence development, skills assessment and rewarding. The target was to elaborate a competence matrix that could be used to assess skills and knowledge in different tasks. A wage structure model, in which competence development relates to the formation of wages, was developed as a result of the study. The target was also to get a replacing model related to the professional degree. The data were gathered among the employees and the foremen who participated in several meetings and workshops.</p> <p>The result of the study was a model of wage structure in which competency relates to the formation of wages. The workers are paid on the basis of the development of their skills and competence. The wage structure is simple, and the wage items of the company have a clear place in the structure. The competence matrix can also be used for rewarding. The new competence development model could replace the old model that was based on professional degree. An individual training plan can be designed for each employee in cooperation with his foreman.</p>		
<b>Key Words:</b> Competence management, competence development, competence assessing and rewarding		

## KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

TES	työehtosopimus
PARAKE	Teknolomiteollisuuden ja Metalliliiton palkkajärjestelmä
APO	aikapalkka osuus
EOL	erikoisosaamislisä
ML	muu lisä
OL	osaamislisä
PP	porraspalkka
TVR	työn vaativuusryhmä
HKO	henkilökohtainen palkanosuus
HPP	henkilökohtainen pätevyyspalkka
AT	ammattitutkinto
EAT	erikoisammattitutkinto
ws	workshop eli työpaja

## **ESIPUHE**

Haluan kiittää kaikkia tämän tutkimuksen tekemiseen vaikuttaneita henkilöitä hyvästä ja rakentavasta yhteistyöstä. Erityiset kiitokseni Juha Tuukkaselle ja Olavi Koivistolle, jotka saivat kehittämisprojektin aikana henkilöstöryhmänsä edustajat aktiivisesti osallistumaan kehittämistyöhön. Kiitoksia kaikille projektiryhmän jäsenille, että olitte aktiivisesti ja innokkaasti mukana.

Erityiskiitoksen saa myös vaimoni Katariina, saamastani tuesta koulutuksen ja opinnäytetyön aikana. Ilman työnantajani Boliden Kokkolan tukea ja myönteistä suhtautumista tutkintoon johtavaan koulutukseen, tätä opinnäytetyötä olisi ollut mahdoton toteuttaa.

Kiitos esimiehelleni Tarja Haloselle ja koulutusohjelman vetäjälle Pekka Nokso-Koivistolle, jotka toimivat opinnäytetyön ohjaajina.

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OSAAMISPÄÄOMAN HALLINTA</b>	<b>3</b>
2.1	Teoreettinen viitekehys	3
2.2	Osaaminen	3
2.3	Osaamisen johtaminen	4
2.3.1	Osaaminen ja toimintaympäristö	4
2.3.2	Strateginen osaaminen	6
2.3.3	Osaamisen hallinnan prosessi	7
2.3.4	Osaamisen johtamisen järjestelmä	8
2.3.5	Ydinosaaminen ja ammattitaito	9
2.4	Oppimisen tasot	11
2.4.1	Yksilön osaaminen	11
2.4.2	Tiimin oppiminen	12
2.4.3	Organisaation oppiminen	13
2.4.4	Esimies osaamisen johtajana	14
2.4.5	Kehityskeskustelu	17
2.5	Osaamisen arviointi	19
2.5.1	Osaamiskartan laatiminen	19
2.5.2	Osaamisalueiden kuvaaminen	20
2.5.3	Osaamistasojen määrittäminen	21
2.5.4	Arviointi	24
2.5.5	Osaamisen itsearviointi	25
2.6	Osaamisen kehittäminen	26
2.6.1	Osaamisen kehittämisen prosessi	27
2.6.2	Tulevaisuuden osaamistarpeet kehittämisen perustana	28
2.6.3	Kehitettävät osaamisalueet ja tavoiteosaaminen	30
2.6.4	Kehittämissuunnitelmat	31
2.6.5	Kehittämisen menetelmät	31
2.7	Osaamisen palkitseminen	33
2.7.1	Palkitsemisen määritelmä	33
2.7.2	Peruspalkkausjärjestelmä	33
2.7.3	Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen	35

2.8	Käytössä oleva palkkajärjestelmä .....	37
2.9	Työehtosopimuksen antamat mahdollisuudet .....	38
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....</b>	<b>39</b>
3.1	Tutkimusongelma.....	39
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	39
3.2.1	Toimintatutkimus .....	40
3.2.2	Toimintatutkimus prosessina.....	41
3.3	Tutkimuksen toteutus .....	42
3.3.1	Tutkimustiedon kerääminen .....	42
3.3.2	Osallistavien työkalujen käyttö .....	43
3.3.2.1	Osallistava työkalu: kysymys .....	45
3.3.2.2	Osallistava työkalu: vaaka .....	45
3.3.2.3	Osallistava työkalu: OPERA .....	46
3.3.2.4	Osallistava työkalu: kartta .....	48
<b>4</b>	<b>BOLIDEN KOKKOLA .....</b>	<b>50</b>
4.1	Henkilöstö .....	50
4.2	Strategiset valinnat vuonna 1995 .....	51
4.3	Ammatillinen koulutus ja palkitsemisjärjestelmä .....	52
4.4	Tiimien muodostaminen.....	52
4.5	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	53
4.6	Palkkarakenne .....	53
4.7	Toiminnallinen viitekehys.....	54
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>56</b>
5.1	Yleistä .....	56
5.2	Tutkintotavoitteellisuus.....	56
5.2.1	SWOT-analyysi .....	56
5.2.2	Käsittely Operan ja kartan avulla .....	58
5.3	Osaamisen kehittämisen malli .....	61
5.4	Osaamismatriisin kehittäminen .....	61
5.4.1	Osaamismatriisin kehittämisen 1. tulokset.....	62
5.4.2	Osaamismatriisin kehittämisen 2. tulokset.....	65
5.4.3	Osaamismatriisin kehittämisen 3. tulokset.....	67
5.4.4	Osaamismatriisin kehittämisen 4. tulokset.....	69
5.5	Palkkarakenteen kehittäminen .....	72
5.5.1	Palkkarakenteen kehittämisen 1. tulokset .....	72

5.5.2	Palkkarakenteen kehittämisen 2. tulokset .....	73
5.5.3	Palkkarakenteen kehittämisen 3. tulokset .....	75
5.5.4	Palkkarakenteen kehittämisen 4. tulokset .....	78
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO .....</b>	<b>81</b>
6.1	Tutkintotavoitteellisuus tulosten käsittely .....	81
6.2	Osaamismatriisin kehittämistulosten käsittely .....	83
6.3	Palkkarakenteen kehittämistulosten käsittely .....	86
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>92</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>94</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>96</b>



## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	3
KUVIO 2. Osaamisen johtamisen sijoittuminen yrityksen kokonaisuudessa	5
KUVIO 3. Henkisen pääoman komponentit	6
KUVIO 4. Osaamisen hallinnan prosessin vaiheet	8
KUVIO 5. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät	9
KUVIO 6. Osaamispyramidi	10
KUVIO 7. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa	16
KUVIO 8. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut	17
KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen prosessi	27
KUVIO 10. Osaamiskartoituksen henkilökohtainen osaamisprofiili suhteessa tavoiteprofiiliin	30
KUVIO 11. Sinkkitehtaan ammattitutkintoihin kytketyt palkkapaorat	37
KUVIO 12. Toimintatutkimus syklinä, jossa on suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi	42
KUVIO 13. Demingin PDCA- ympyrä, suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna	44
KUVIO 14. Tavoite ja nykytila	49
KUVIO 15. Pidempi prosessi jaetaan rasteihin	49
KUVIO 16. Toiminnallinen viitekehys	54
KUVIO 17. Osanottajien näkemys osaamismatriisin toimivuudesta palkkarakenne mallissa, joka ei ole kytketty tutkintotavoitteeseen	60
KUVIO 18. Kunnossapidossa työtehtävien osaaminen kattaa koko sinkkitehtaan	64
KUVIO 19. Käytössä tarvitaan syvää ja laajaa osaamista	64
KUVIO 20. Osaamismatriisiin on määritelty ammatillisen ja työtehtävien osaamisen painotukset	65
KUVIO 21. Osaamislisä korvaisi palkkarakenteen aiemmat lisät	72
KUVIO 22. Osaamislisien (sininen alue) sijoittuminen palkkarakenteen portaille	73
KUVIO 23. Käyttö ja kunnossapito, palkkatilaston todellisuus	74
KUVIO 24. Käyttö ja kunnossapito, palkkatilaston todellisuus portaittain	74
KUVIO 25. Kolmiportainen malli, portaat perustuvat TVR:n 7, 8 ja 9	76
KUVIO 26. Käytön ja kunnossapidon palkkatilaston todellisuus kolmiportaisessa mallissa	76

KUVIO 27. Osaamislisän (OL) ja määräaikaisen lisän (ML) muutokset mahdollisen käyttöönoton jälkeen	77
KUVIO 28. Palkkarakenteen porrasmalli, johon on suunniteltu putki	78
KUVIO 29. Palkkarakenteen periaate	79
KUVIO 30. Palkkarakenteen malli, johon on suunniteltu putki	80
KUVIO 31. Uusi palkkarakenne, jossa todellinen palkkatilasto	90

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ammattiosaamisen arvioinnissa käytetty 5 -portainen arviointitaulukko	22
TAULUKKO 2. Osaamistaseanalyysin malli	23
TAULUKKO 3. Vaakaprosessin vaiheet	46
TAULUKKO 4. OPERAn viisi vaihetta	47
TAULUKKO 5. SWOT- analyysi tutkintotavoitteellinen malli	57
TAULUKKO 6. SWOT- analyysi osaamismatriisiin perustuva malli	57
TAULUKKO 7. Rasti kolme, ryhmän tulokset aiheesta toimintamallien ja resurssien luominen	59
TAULUKKO 8. Rasti kolme, ryhmän tulokset aiheesta esimiestoiminnan kehittäminen ja roolin vahvistaminen sekä arviointien subjektiivisuus	59
TAULUKKO 9. Rasti kolme, ryhmän tulokset aiheesta kustannus ja hyöty	60
TAULUKKO 10. Osaamismatriisin osaamistasot ja yksityiskohtaiset selitykset	62
TAULUKKO 11. Osaamismatriisin aloitusnäky	63
TAULUKKO 12. Osaamismatriisin tiimi- ja vuorokohtainen tavoiteosaaminen	63
TAULUKKO 13. Vaakakäsittelyn tulokset	67
TAULUKKO 14. Ristiinarvioinnissa ja ryhmittelyssä esille nousseet vaa'an miinuspuolen asiat ja niiden jatkokäsittelyt	68
TAULUKKO 15. Ryhmien antamat pisteet kunnossapidon case henkilöille	70
TAULUKKO 16. Ryhmien antamat pisteet käytön case henkilöille	71

## 1 JOHDANTO

Osaamisen kehittäminen oli strateginen valinta sinkkitehtaalla. Tarkoituksena oli turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on perustunut jatkokoulutusjärjestelmään, jonka avulla henkilöt ovat voineet edelleen laajentaa omaa osaamistaan ja ylläpitää aiemmin hankittuja vahvoja osaamisalueitaan. Työssä suoritettu jatkokoulutus perustui myös viralliseen tutkintojärjestelmän mukaiseen ammattitutkintoon.

Boliden Kokkolan henkilöstörakenteessa on tapahtunut vuoden 1996 jälkeen merkittäviä muutoksia, joilla on ollut vaikutusta erityisesti osaamisen johtamiseen ja menetelmiin. Tämän rakennemuutoksen myötä yritykseen rakennettiin henkilöstön kehittämisen malleja ja käyttöön otettiin uusi palkkajärjestelmä.

Strategiaprosessi käynnistyi vuoden 1995 lopulla, ja siinä määritettiin suuntaviivat yrityksen tulevaisuudelle. Koska henkilöstön vaihtumisen murrosvaihe oli käynnistymässä, on ymmärrettävää, että henkilöstön toimintatapoihin liittyvät seikat saivat voimakkaan painoarvon strategiassa.

Perinteisestä metalliteollisuusyrityksissä sovelletusta palkkausjärjestelmästä luovuttiin ja käyttöön otettiin järjestelmä, joka tukee osaamisen kehittämistä ja muita tiimimäisen toiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä. Esimiehen arvioidessa henkilön palkkausta hän arvioi kokonaisvaltaisesti henkilön osaamista ja käytettävyyttä.

Palkkarakenne on ollut käytössä vuodesta 1998 lähtien, ja henkilöstön vaihtuminenkin on pääosin jo ohi. Palkkarakenteen antamat henkilöiden kehitysmahdollisuudet on kohta käytetty, koska iso osa henkilöistä sijoittuu palkkarakenteen ylimmille portaille.

Vuonna 2009 aloitettiin osaamismatriisin rakentaminen, ja sen tarkoituksena oli systemaattisesti johtaa osaamista. Osaamismatriisin avulla voitiin verrata tarvittavaa osaamista suhteessa olemassa olevaan osaamiseen. Osaamismatriisissa vertailut voitiin tehdä esimiehittäin ja tiimeittäin ja verrata sitä osaston edellyttämään tasoon. Esimiehen oli helpompaa kehityskeskusteluissa keskustella osaamisen kehittämisestä, kun nähtiin, mitä

osaamista piti kehittää, jotta tiimin osaaminen saatiin riittävälle tasolle. Osaamismatriisin rakentamisen yhteydessä tuli esille kysymys, voisiko osaamismatriisi olla osa palkkajärjestelmää.

Työntekijöiden palkkarakenteen kehittämiseksi aloitettiin projekti, joka jaettiin kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueet olivat työntekijöiden palkkarakenteen kehittäminen sekä osaamismatriisiin kehittäminen, jotta se voitaisiin liittää osaksi palkkajärjestelmää. Lisäksi projektiin kuului selvittää, kuinka tutkintotavoitteellinen koulutus jatkossa liittyy palkkajärjestelmään.

Opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamisen kannalta kolmea osa-aluetta. Yksi niistä on työntekijöiden osaamisen arviointityökalun kehittäminen, ja toinen on palkkarakenteen kehittäminen. Kolmas on vanhaan palkkarakenteeseen kytketyn tutkintotavoitteellisen koulutuksen korvaaminen jollain muulla tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää osaamismatriisin toimintaa niin, että sen avulla osaamista voidaan arvioida palkitsemisen näkökulmasta. Kehittämisessä tulee huomioida tasapuolinen ja oikeudenmukainen arviointi eri työntekijäryhmien välillä. Osaamismatriisin tarkoituksena on korvata aiemmat pätevyysarvioinnitilomakkeet.

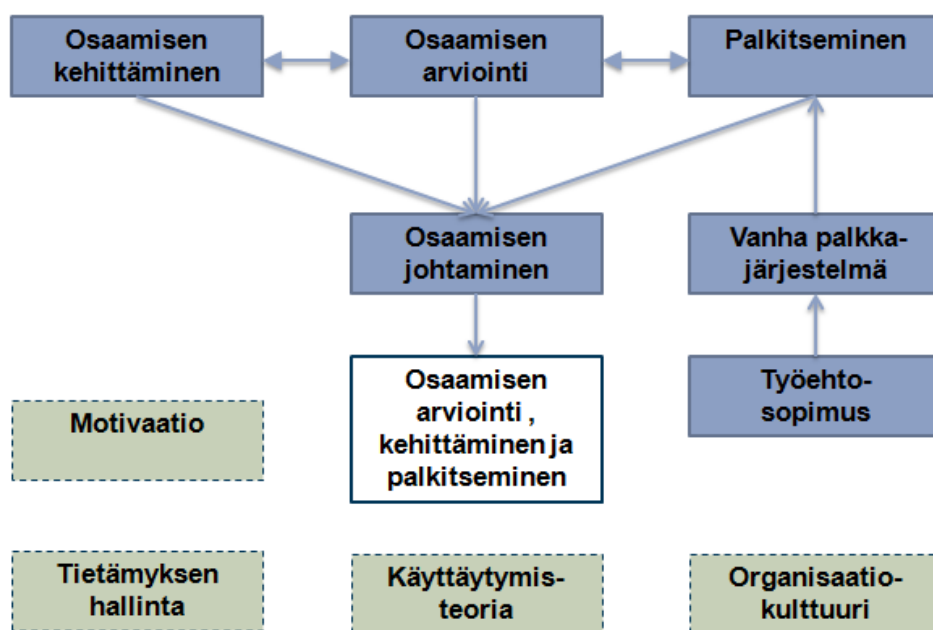
Tutkimusongelman kysymys on, miten osaamista arvioidaan, kehitetään ja palkitaan? Tutkimuksen aikana kehitetään palkkarakenteen malli, jotta nähdään, kuinka osaamisen kehittyminen vaikuttaa palkan muodostumiseen. Osaamismatriisi ja palkkarakenteen kehittäminen tapahtuvat rinnakkain. Tutkintotavoitteellisen koulutuksen korvaaminen ja sen kehittäminen tapahtuvat erillisenä osa-alueena.

Tutkimusraportti jakaantuu seitsemään osaan. Johdannossa kuvataan tutkimuksen taustaa ja esitellään tutkimusongelma lyhyesti. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään osaamisen johtamista, osaamisen arviointia ja osaamisen kehittämistä sekä osaamisesta palkitsemista. Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa neljä esitellään kohdeorganisaation ja osaamisen kehittämiseen liittyvät seikat, joilla on merkitystä tutkimuksen tekemisen kannalta. Viides ja kuudes luku sisältävät tutkimuksen tulokset ja niiden yhteenvedon. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset sekä tulosten pohdinnat.

## 2 OSAAMISPÄÄOMAN HALLINTA

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esittelen sen teorian, jonka hallitseminen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Perehdyin tutkimukseen liittyviin seikkoihin tutustumalla omakohtaisesti teoriaan.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoriassa keskityn osaamisen johtamiseen, arviointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Palkitsemisessa huomioin vanhan palkkajärjestelmän ja työehtosopimuksen antamat edellytykset. Kuviossa 1 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Harmaissa laatikoissa on esitetty tutkimuksen ulkopuolelle rajatut osa-alueet, jotka kuitenkin liittyvät läheisesti aiheeseen.

### 2.2 Osaaminen

Hätösen (2011, 9) mukaan osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäytyminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä,

oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen. Viitalan (2007, 66) mukaan osaaminen syntyy pitkäjänteisen kehittämisen ja sitouttamisen tuloksena. Hätönen (2011, 9) esittää, että osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä. Osaaminen rakentuu aina sinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Tällöin osaaminen syntyy niistä merkityksistä, joita yksilö luo omalle työlleen erilaisissa tilanteissa. Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 159) mielestä osaaminen yrityselämässä sisältää aina kyvyn tehdä jotakin ja oppiminen tämän kyvyn lisääntymisen.

Hätösen (1998, 29) mukaan organisaation osaaminen on yrityksen työntekijöiden osaamisen summa. Osaamistarpeella tarkoitetaan yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa jonkin osa-alueen hoitamisessa, ja se voi kuvata myös yrityksessä tarvittavan ammattitaidon puutetta. Organisaation näkökulmasta osaamistarve on se tekijä, joka yleensä laukaisee tarpeen henkilöstön kehittämiseen. Osaaminen on pidettävä ajan tasalla ja samalla on hankittava uusia työkaluja oppimiseen (Hätönen 1998, 9). Jos hankittua uutta osaamista ei hyödynnetä, unohtuvat opit nopeasti ja henkilöstö turhautuu (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 75).

Osaamisen avulla yksilön käyttäytymistä voidaan ennustaa monessa erilaisessa tilanteessa ja tehtävässä. Osaamisen sisältö voidaan määritellä viiden eri käsitteen avulla, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot ja taidot. Olennaista on määritellä se osaaminen, joka ilmenee eri työtilanteissa näkyvänä toimintana. Näkyvän toiminnan perusta on henkilön näkymätön osaaminen. (Hätönen 2011, 11)

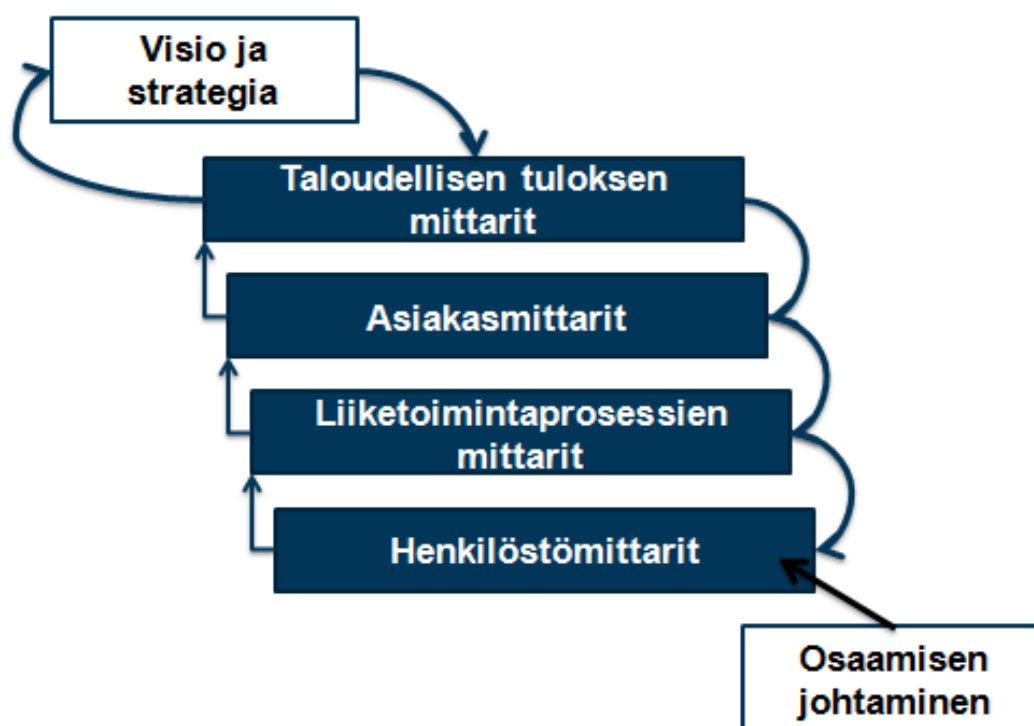
## **2.3 Osaamisen johtaminen**

### **2.3.1 Osaaminen ja toimintaympäristö**

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2005, 16). Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina ja innovaatioina sekä lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2005, 38).

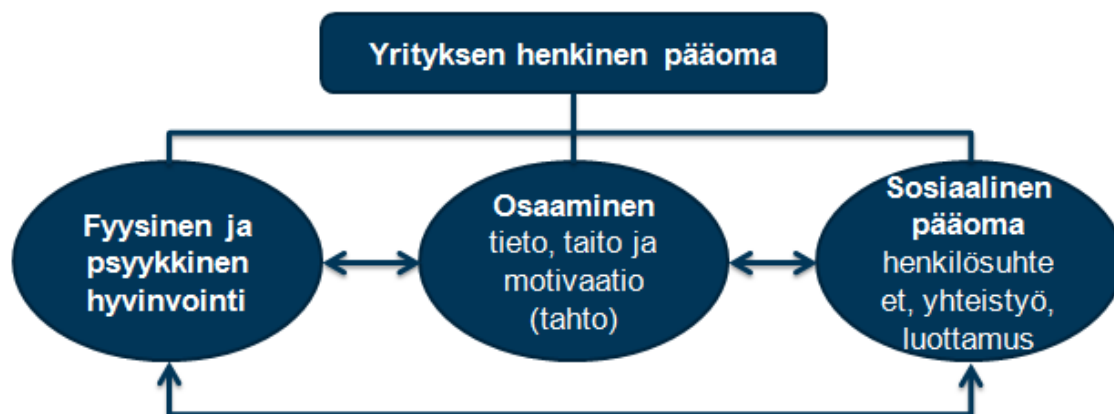
Sydänmaanlakan (2002, 213) mukaan vision on oltava yksinkertainen ja selkeä sekä vaikuttava ja voimakas. Viitalan (2005, 76–77) mielestä vision ja strategian merkitys osaamisen johtamisen kannalta on kaksijakoinen. Niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä, ja niillä on myös oppimista virittävä vaikutus. Visio ja strategia siis luovat kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiselle.

Kuviosta 2 selviää mihin osaamisen johtaminen kuuluu yrityksen strategisen johtamisen kokonaisuudessa kuvattuna Balanced Scorecard -malliin.



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen sijoittuminen yrityksen kokonaisuudessa (mukaillen Olve, Roy & Wetter 2001, 26)

Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä yhä useammin henkilön suoriutuskyky on useammin kiinni osaamisesta kuin siitä, että tavoitteet olisivat epäselvät. Palkitseminenkaan ei auta, jos osaamisesta alkaa tulla pullonkaula. Henkilöiden suoriutuskyvyn johtamisen ratkaisevin osa onkin usein osaaminen ja sen kehittäminen. (Viitala 2005, 91)



KUVIO 3. Henkisen pääoman komponentit (mukaillen Viitala 2005, 104)

Viitalaa mukaillen kuviossa 3 esitetään, kuinka henkisen pääoman ytimessä on osaaminen, jolla tarkoitetaan yksilöiden tietoja, taitoja ja tahtoa. Tiedot ja taidot yksin eivät tuota taitavaa työsuoritusta, ellei henkilöllä ole motivaatiota suunnata osaamistaan tekemiseen. Motivaatio on kuitenkin yhteydessä myös ihmisen hyvinvointiin ja hänen kokemukseensa yhteisön jäsenenä. (Viitala 2005, 105)

### 2.3.2 Strateginen osaaminen

Viitalan (2007, 59) mukaan yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys suunnittelee menestyvänsä markkinoilla. Yrityksen visio, olemassaolon tarkoitus ja missio ovat arvokkaita suunnan viestimisen välineitä, kun osaamisen kehittymistä käytännössä tuetaan ja koordinoidaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 79). Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta sekä minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omat tavoitteensa (Sydänmaanlakka 2002, 122).

Hätönen (2011, 6) toteaa, että osaamisen kehittämisellä tulisi olla vahva yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteuttamisen. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteuttamiselle elintärkeää (Viitala 2007, 173). Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 154) mielestä strategisella



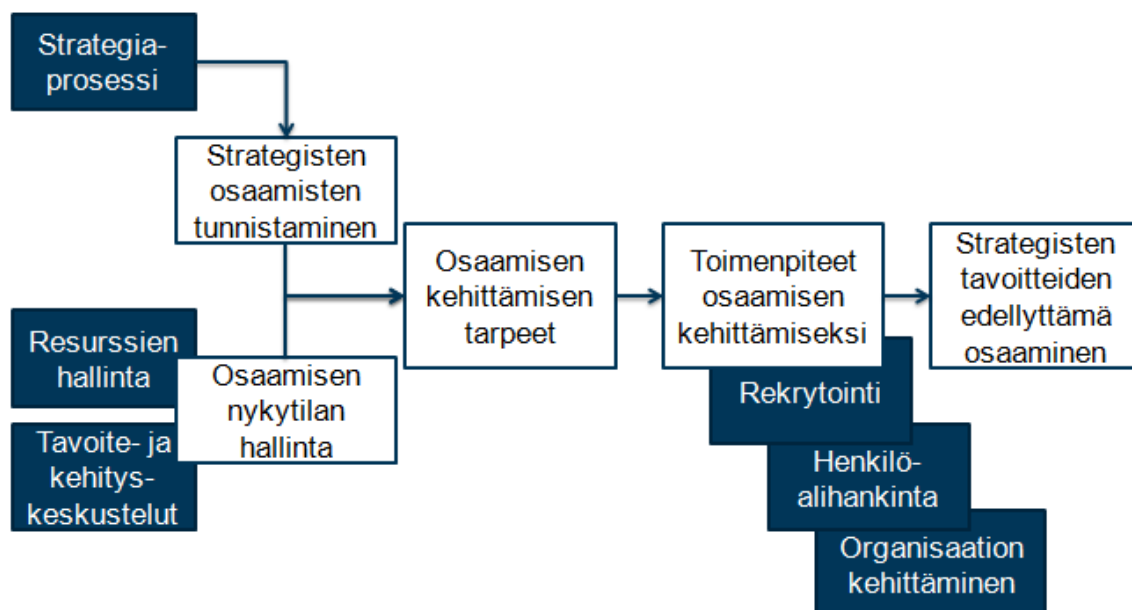
tasolla kysymys voi olla tiedon ja osaamisen tarkastelun liittämisestä osaksi yrityksen strategiaprosessia, kilpailun näkemisestä osaamisen kasvattamisena.

Viitalan (2007, 61) mukaan henkilöstöjohtamisen tulee viedä yrityksen visiota kohden. Yrityksen osaamispääoman ennakointi ja kehittäminen tulisi olla aina strategiaprosessin keskeisiä tehtäviä (Aaltonen ym. 2002, 11). Viitala (2005, 78) esittää myös, että mitä parempi ymmärrys ihmisillä on valituista strategioista, sen joustavammin kyetään sopeutumaan myös mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. Muun muassa tähän asiaan viitataan, kun puhutaan vision ja strategioiden jalkauttamisesta. Ruohotie (1997, 15) esittää, että strategisen johtamisen teorioissa osaaminen nähdään organisaatioon liittyvänä ydinalueena, jota tulee hallita kuten muitakin resursseja. Yrityksen kaikkien henkilöiden osaamisen tulisi hyödyntää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista (Viitala 2007, 178).

Ruohotie (1997, 16) toteaa, että organisaation strategian tulee painottaa osaamista ja kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita kannattavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee sitouttaa henkilöstö jatkuvaan oppimiseen. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 226) mukaan strategisen osaamisen johtaminen ei ole vain tiedon ja taidon johtamista, vaan siihen on sisällytettävä myös tahto. Erinomaisiin tuloksiin voidaan päästä, mikäli mukaan saadaan myös ihmisten innostus. Eräs olennainen keino lisätä motivaatiota onkin yhteisten tavoitteiden löytäminen ja täsmentäminen ja samalla strategisten prosessien ulottaminen koko henkilöstön piiriin (Aaltonen & Wilenius 2002, 12).

### **2.3.3 Osaamisen hallinnan prosessi**

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen johtamiseen liittyy osaamistarpeiden selkeä määrittely strategiasta lähtien. (Sydänmaalakka 2002, 122)



KUVIO 4. Osaamisen hallinnan prosessin vaiheet (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 99)

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 99) mukaan osaamisen hallinnan prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen kuvion 4 mukaisesti. Vaiheet ovat osaamisen hallinnan nykytilan hallinta, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittämistarpeiden paikantaminen ja kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen.

### 2.3.4 Osaamisen johtamisen järjestelmä

Viitala (2007, 170) toteaa osaamisen johtamisen olevan systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa yrityksen strategian ja yrityksessä toimivien ihmisten osaamisten välille (Viitala 2007, 178).

Osaamisen hallinnan järjestelmät voivat olennaisesti helpottaa suurten osaamismassojen hallintaa ja kehittämistä, osaamisen paikantamista. Toisaalta osaamisen hallinnan järjestelmät ovat kuitenkin myös hyvin raskaita rakentaa ja ylläpitää. Osaamislukitteluihin perustuvien systeemien ajan tasalla pitäminen syö valtavasti resursseja ja vaatii tarkkuuden

suhteen jatkuvia kompromisseja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 122).

<b>Ylin johto</b>	<b>Vision ja strategian päivitys</b> •Strategisten osaamisten määrittely •Osaamisten arviointi ja suunnittelu	<b>Strategia-päivä</b>	<b>Henkilöstö-hallinnon ammattilaiset</b>  Osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tukeva henkilöstöjohtaminen ja sen tarjoamat järjestelmät ja työkalut (esim. rekrytointi, henkilöstön kehittämisen tuki)
<b>Ylin johto</b>  <b>Yksiköiden vetäjät</b>  <b>Esimiehet</b>	<b>Yrityksen tavoitteiden määrittely ja aikaisempien tavoitteiden arviointi</b> •Tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely •Olemassa olevan osaamisen riittävyyden ja laadun arviointi •Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laadinta	<b>Arviointi-tilaisuudet</b>  <b>Tavoitekeskustelut</b>  <b>Suunnitelupalaverit</b>	
<b>Jokainen yksilö esimiehensä tuella</b>	<b>Yksilötason tavoitteiden määrittely ja edellisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi</b> •Tehtävän ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely •Olemassa olevien osaamisten arviointi •Kehityssuunnitelman laadinta	<b>Tavoitekeskustelut</b>  <b>Osaamiskartoitukset</b>  <b>Kehityskeskustelut</b>	

KUVIO 5. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (mukaillen Viitala 2005, 229)

Kuviossa 5 on Viitalaa mukaillen osaamisen johtamisen järjestelmän ja osaamisen johtamisen vastuut. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneenä toimintana, tuotteina ja palveluina, innovaationa ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. (Viitala 2007, 170)

### 2.3.5 Ydinosaaminen ja ammattitaito

Sydänmaalakan (2002, 256) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa, että yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Ydinosaamista kilpailijoiden on vaikeaa kopioida. Tämä johtuu siitä,

että ydinosaaminen perustuu yksittäisten teknologioiden ja tuotanto-osaamisten harmonisointiin. (Ruohotie 1997, 27)

Henkilöstön osaaminen osaltaan ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa (Hätönen 1998, 7). Ammatillinen pätevyys muodostuu yhä useammasta osa-alueesta, ja organisaatiot tarvitsevat sekä syväosaajia että laaja-alaisia monen tiedon hallitsijoita (Ruohotie 1997, 61). Ammattitaito ymmärretään kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi (Hätönen 2011, 9). Viitalan (2005, 115) mukaan osaamiset, koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Koska ammatti ja työ voivat joskus hyvänsä vaihtua, pelkkä työssä tapahtuva koulutus ei enää riitä. Ammatillista uusiutumista ja kasvua ovat kaikki ne kehittämistoimet, joilla pidetään yllä ja lisätään ammatillista pätevyyttä. (Ruohotie 1997, 58)

Ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa pyramidin avulla. Kuviossa 6 on esitetty osaamispyramidi. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammatitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin osaaminen on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. (Viitala 2005, 116)



KUVIO 6. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Viitalan (2007, 179) mukaan ammattitaito koostuu monen tyyppisistä osaamisista, joita on ryhmitelty muun muassa yleisiin osaamisiin ja tehtäväkohtaisiin osaamisiin. Yleiset

osaamiset ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä yleensä ja tehtävistä riippumatta. Tällaisia ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Näistä kaikista edellä mainituista osaamisista voidaan puhua kattavasti käsitteellä valmiudet.

Osaamisiin liitetään tietojen ja taitojen lisäksi usein myös asenteet ja motivaatio. **Asenne** on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas **motivaatio** on melko lyhytaikainen ja yleensä myös tilannekohtainen. Osaaminen voidaan hyödyntää organisaatiossa parhaiten myönteisen asenteen ja motivaation varassa, joka samanaikaisesti myös vaikuttaa niihin. Riittämätön osaaminen syö työmotivaatiota. (Viitala 2007, 180)

## 2.4 Oppimisen tasot

### 2.4.1 Yksilön osaaminen

Strategialähtöinen yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista sekä tehokasta kehittämistä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94). Työn ja osaamisen vaatimusten ollessa sopusoinnussa keskenään on motivaatiolle ja tyydytykselle olemassa hyvät lähtökohdat (Viitala 2007, 18). Tasapaino on yksi kivijalka osaamisen ja työn haasteiden välillä. Olemme usein tyytyväisiä, kun joudumme ponnistelemaan tunteaksemme tehneemme työmme hyvin. Silloin osaaminen on kokonaisuudessaan käytössä. Tasapainon säilyttämiseksi tarvitaan keinoja oman osaamisen kehittämiseen, työn rikastamiseen ja kasvupolun rakentamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 34)

Viime kädessä osaamisen kehittymisen ratkaisevat yksilön käsitykset siitä, mikä on tärkeää ja tarpeellista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 80). Viitalan (2005, 137) mukaan tietoisuus osaamisen riittämättömyydestä käynnistää motivaation oppimiseen. Sydänmaanlakan (2002, 45) mielestä oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilön osaamisen kehittyminen on suuressa määrin riippuvainen hänen oppimishalustaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124).

Oppiminen pysyvän muutoksen ympäristössä perustuu ihmisen itseohjautuvuuteen (Aaltonen & Wilenius 2002, 159). Organisaation jäsenten käyttäytymistä osaamisen kehittämisessä ja arkisissa rutiineissa suuntaa parhaiten selkeä näkemys siitä, mitä

asiakkaan huolia ollaan poistamassa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 81). Oppimistavoitteet suuntaavat ihmisten pyrkimystä lisätä omaa pätevyyttä ja hallita uutta. Heitä tulisi rohkaista uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Ihmisten sisäisen motivaation lisääntyminen johtaa entistä innovatiivisempaan työympäristöön. (Ruohotie 1997, 110)

Sydänmaanlakan (2002, 30) mielestä oppiminen voidaan määritellä hyvin monella tavoin. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassa.

#### **2.4.2 Tiimin oppiminen**

Sydänmaanlakka (2009, 47) toteaa, että tiimit ovat tärkeitä suorituksen ja oppimisen perusyksiköitä organisaatiossa. Tulevaisuuden menestys perustuu organisaation kyvylle ylläpitää, kehittää, koordinoida ja hyödyntää omaa osaamista. Organisaation omaydinosaaminen rakentuu osaavien henkilöiden ja tiimien varaan. (Ruohotie 1997, 20)

Hätösen (1998, 61) mukaan tiimityötä ja sen kehittämistä voidaan pitää eräänä yhteistoiminnan kehittämisen muotona. Sydänmaanlakka (2009, 48) määrittelee tiimin joukoksi ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, yhteisiin mitattavissa oleviin päämääriin ja yhteisiin toimintatapoihin ja jotka kantavat vastuuta yhdessä. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 80) määrittelevät tiimin Sydänmaanlakan tapaan, eli todellinen tiimi koostuu pienestä määrästä ihmisiä, joiden taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan. Tiimeillä, joilla on kirkas yhteinen missio, näyttäisi olevan taipumus paikata osaamisvajeensa ikään kuin huomaamatta. Tiimin oppimisen taustalla on yksilön oppiminen, turvallisuuden tunne ja lupa tehdä virheitä (Havunen 2007, 108).

Ruohotien (1997, 41) mukaan tiimioppimista korostetaan enemmän kuin yksilöllistä oppimista, sillä suunnittelematon ja koordinoimaton yksilöoppiminen ei yleensä lisää organisaation tehokkuutta. Tiimityöskentely on oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työn tekemistä (Viitala 2007, 198). Tiimin jokainen jäsen on osaltaan vastuussa yhteisestä työn tuloksesta (Hätönen 1998, 8). Ruohotien (1997, 61) mukaan taitojen laajentamista

tarvitaan tiimityössä, jossa kukin jäsen opettelee koko tiimiltä edellytettävät taidot tai tehtävät.

Viitala (2007, 198) toteaa, että tiimi voi toimia antoisana ammatillisen kasvun paikkana jäsenilleen. Kokeneiden osaajien tiimissä aloitteluvaiheessa oleva henkilö voi saada tukea omalle kehitykselleen. Tiimissä tapahtuu myös mallioppimista. Mitä tietoisemmin tiimi lähtee kehittämään yhteistä tekemistään, sitä taitavammaksi se siinä tulee. Juutin & Rovion (2010, 139) mukaan, jotta tiimi voi toimia itsenäisesti tiimi tarvitsee palautetta toiminnastaan. Voidakseen ottaa enemmän vastuuta työnsä kokonaisuudesta työntekijän tulee tuntea työpaikan toimintaa kokonaisuutena. Hänen pitää tuntea asiakkaiden tarpeet ja haluttu työn laatu. (Hätönen 1998, 8)

### **2.4.3 Organisaation oppiminen**

Sydämaanlakka (2009, 192) toteaa, että älykästä johtajuutta tarvitaan itsensä johtamiseen, tiimien johtamiseen ja koko organisaation johtamiseen. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 129) mukaan kaikkein tehokkaimmin osaamisen johtamisen kehittämispanokset kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle jäsenelleen juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia. Ruohotien (1997, 40) mielestä oppiva organisaatio on yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppivassa organisaatiossa keskitytään tiedon muuttamiseen eläväksi. Oppivassa organisaatiossa pyritään huolehtimaan siitä, että organisaatiossa oleva olennainen tieto saadaan liikkeelle ja käyttöön, missä tahansa osassa organisaatiota (Aaltonen & Wilenius 2002, 159). Oppiva organisaation on yhteisö, joka uskalttaa ja osaa kyseenalaistaa toimintojaan eli luoda myönteistä ristiriitaa (Ruohotie 1997, 43). Hätösen (1998, 15) mukaan organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Hyvää ja toimivaa tuottavuuden kehittämistä on osaamisen hyödyntäminen siten, että saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille (Tarkka & Hakonen 2011, 3).

Hätösen (1998, 16) mukaan oppivassa organisaatiossa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Johtaja ei ole enää yksin se, joka määrää mitä ja miten tehdään, vaan

työntekijät entistä enemmän yhdessä osallistuvat työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Organisaatioiden on nykyisessä ympäristön muutosvauhdissa nojaututtava strategioissaan uusiin menestystekijöihin (Ruohotie 1997, 15). Johtamisen asiantuntijat ovat puhuneet jo pitkään osallistuvista johtamismenetelmistä ja ihmisten mukaan saamisesta muutoksia suunnittelemaan (Juuti & Rovio 2010, 140).

Osaamisen johtamisen yksi osa-alue on tiedon johtaminen. Tiedon johtaminen tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatiossa toimiville suunnataan sellaista tietoa, joka mahdollistaa ja hyödyttää tavoitteiden saavuttamista. Tieto on osaamisen keskeinen kulmakivi. Yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki onkin sisäinen viestintä. Siitä vastaa osaltaan jokainen organisaation jäsen. Jokaisen vastuulla on tiedottaa omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. (Viitala 2007, 202)

#### **2.4.4 Esimies osaamisen johtajana**

Esimiestyössä erilaisten yritysten työnjohtajat pyrkivät joka päivä varmistamaan, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimiesten ensimmäinen osaamisen johtamiseen liittyvä velvollisuus onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle mielekäs suunta. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi keskeisimpien strategisten valintojen jatkuvaa arkikielistämistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124)

Esimiehet vastaavat oman vastualueensa osalta siitä, että tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja hänen johtamansa ryhmä saa tavoitteet toteutettua (Viitala 2007, 269–270). Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä. (Hätönen 2011, 8)

Tulevaisuuden yritys ympäristössä ei tarvita esimiehiä, jotka tuottavat valmiita ratkaisuja alaistensa ongelmiin, vaan yhä enemmän henkilöitä, jotka pystyvät toimimaan peileinä tiiminsä jäsenille, edistämään tuntemuksen lisääntymistä ja yksilöllistä henkistä kasvua (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 224). Esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria



oman käyttäytymisen antaman esimerkin, keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta (Viitala 2007, 270).

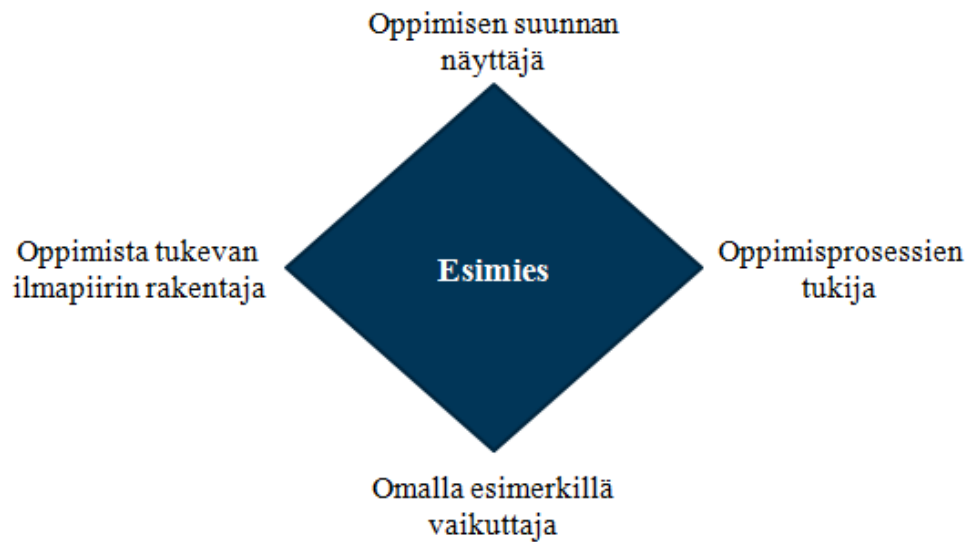
Osaamisen johtamista tukevan esimiestyön näkökulmasta yksilöllisyyden ymmärtämisen ja huomioimisen tarve liittyy erityisesti kannustamiseen ja koskee sekä johtajia että johdettavia (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 127). Työntekijät toivovat saavansa esimieheltään tunnustusta ja mahdollisesti myös jonkinlaisen rahallisen palkkion, kun he onnistuvat työssään. Edellinen kuvaa välittämistä, kiinnostusta ja arvostusta, rahapalkkio puolestaan sitä, että myös organisaatio on tosissaan liikkeellä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 53)

Esimiestehtävässä pätevyyden arviointia pidetään Hakosen ym. (2005, 92) mukaan yhtenä kaikkein vaativimmista. Sen vuoksi esimiehet kannattaa kouluttaa tehtävään, ja järjestelmän toteutukseen kannattaa paneutua huolellisesti. Eräs suositeltava tapa on, että arviointeja tekevät esimiehet kokoontuvat säännöllisesti kerran vuodessa ja käyvät läpi kokemuksiaan arvioinneista. Hakonen ym. (2005, 163–163) toteavat, että palkitsijaroolissa esimies miettii, mikä parhaiten palvelisi oman tiimin ja tiimin yksilöiden toiveita. Esimiehen tehtävänä on pitää hyviä asioita näkyvillä ja muistuttaa etujen arvosta silloin, kun keskustellaan palkkatasosta.

Esimiestyö sisältää toiminnan suuntaamista ja kehittämistä, olosuhteiden luomista ja resurssien varmistamista, ilmapiirin vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä (Viitala 2007, 270). Esimies huolehtii siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on aina tavoitteiden ja tehtävien edellyttämä määrä työntekijöitä. Hän tuntee toiminnan vaatimukset, tehtävien sisällön ja niiden vaatimukset tekijöilleen yleensä hyvin. Esimiehen tulisi voida vaikuttaa siihen, keitä hänen johtamassaan ryhmässä työskentelee. Useimmiten esimies onkin mukana rekrytointiprosessin aloitus- ja loppuvaiheessa, vaikka sen käytännössä toteuttaisi yrityksen sisäinen rekrytointiyksikkö. (Viitala 2007, 271–272)

Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Lisäksi esimies innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2005, 302)

Kuviossa 7 on Viitalan mukaan esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa. Jokaisen esimiehen tehtävänä yrityksessä on omalta osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea esimiehen vastuullaan on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. (Viitala 2005, 313)

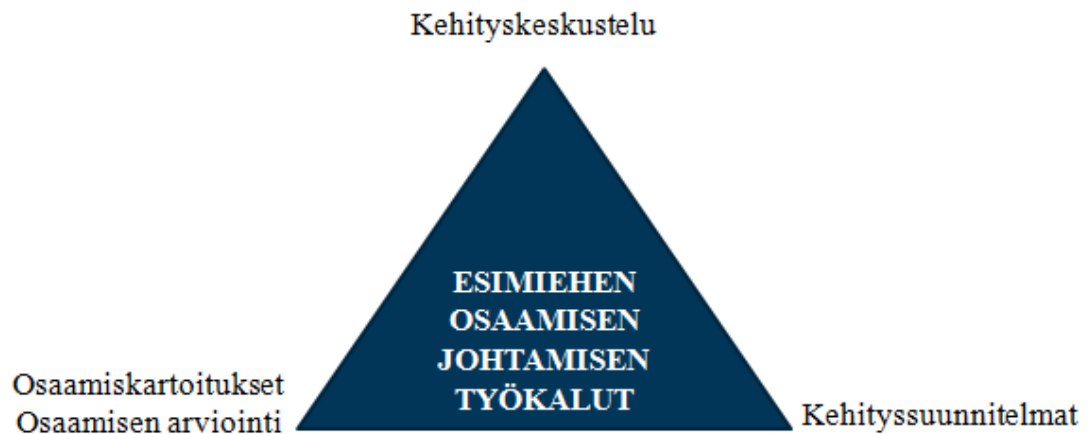


KUVIO 7. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa (Viitala 2005, 313)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä oppimisprosessien tukemisessa on osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen. Esimiehen tulisi seurata aktiivisesti ja systemaattisesti kehittymisen edistymistä. Aina se ei vaadi mitään suuria tekoja, vaan usein riittää kysymys tai lyhyt keskusteluhetki asiasta ja myönteinen palaute kehittymisen edistymisestä. (Viitala 2005, 322)

Esimerkillä johtaminen on tärkeä perusta osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Esimies puhuu ja tekee asioita todeksi työyhteisössään. Se, mikä niissä korostuu, tulkitaan hyväksyttäväksi. Mitä esimies ei tee eikä sano, on myös viesti tiimille. Sillä ei tulkita olevan esimiehelle ja ehkä koko yritykselle merkitystä. Jos esimiehelle on tärkeää, että työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan, oppivat epäonnistumisista ja onnistumisista, oppivat muilta yrityksiltä ja tarkastelevat kriittisesti aikaisempia toimintatapojaan, hänen on puhuttava ja tehtävä asioita niihin liittyen. (Viitala 2005, 323–324)

Viitalan (2005, 317) mukaan esimies voi omilla puheillaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään toivottavana ja mitä ei. Keskusteleva johtaminen tarjoaa vaihtoehdon, jossa ihmisten lahjat ja heidän motivaationsa saadaan mukaan toimintaan. Tämä edellyttää sitä, että ryhmän esimies omaksuu valmentajan roolin ja opettaa ryhmän jäsenet käymään aitoa avointa keskustelua keskenään. (Juuti & Rovio 2010, 138)



KUVIO 8. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut (Viitala 2007, 274)

Kuviossa 8 on osaamisen johtamisen keskeiset työkalut. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Keskustelua voi hyvin sanoa osaamisen johtamisen tärkeimmäksi ja tavallaan myös ainoaksi todelliseksi keinoksi. Keskustelun hyvyys ja tuloksellisuus riippuu pitkälti kuuntelemisen taidosta. Se on toinen puoli vuorovaikutuksesta. (Viitala 2005, 341–343)

#### 2.4.5 Kehityskeskustelu

Strategisesta osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelu on johtamisen väline, jonka avulla tuodaan henkilöstölle esille organisaation osaamistarpeet ja samalla kartoitetaan organisaation sen hetkinen osaamistilanne (Hätönen 2011, 34). Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa käydä lävitse tärkeimpiä työhön liittyviä asioita (Hakonen ym. 2005, 248). Kehityskeskustelu on paras esimiehen työkaluista yksilön kehitymis- ja muiden toiveiden sekä organisaation osaamisen kehittämistarpeiden yhteensovittamiseen (Rantamäki ym. 2006, 76). Kehityskeskusteluissa henkilö käy

esimiehensä kanssa keskustelua paitsi liiketoiminnan kannalta olennaisista tavoitteista myös niiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117).

Hätösen (2011, 34) mukaan johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat työväline, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Myös Viitalan (2007, 186) mukaan säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Järvisen (2011, 129) mielestä työntekijän henkilökohtaista työssä suoriutumista käsitellään säännöllisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Hätönen (2011, 34) esittää myös, että kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan yksilön tai ryhmän kehitystä, asetetaan kehitystavoitteita ja määritellään keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan.

Järvinen (2011, 128–134) toteaa palautteen olevan yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä. Palautteen avulla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, ohjaa, motivoi sekä arvioi alaisiaan. Palautetta annettaessa esimies voi saada hyvinkin kielteisen vastareaktion, joten on tärkeää, että palaute on annettu oikein. Palautteen tulee kohdistua henkilön havaittavaan, konkreettiseen työsuoritukseen tai -käyttäytymiseen.

Hakosen ym. (2005, 249) mukaan useimmat haluavat myös kokea onnistuvansa ja saada arvostusta työyhteisössään. Se ei onnistu, jos kukaan ei tiedä, mitä he tekevät, milloin he tekevät sen hyvin tai edes he itse eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle mahdollisuus paneutua näihin asioihin ja kuunnella, mitä sanottavaa työntekijällä on. Rantamäki ym. (2006, 78) toteavat useiden organisaatioiden päätyneen siihen, että palkkausjärjestelmän henkilökohtaista palkanosasta käydään erikseen keskustelu muutama viikko varsinaisen kehityskeskustelun jälkeen. Hakonen ym. (2005, 249) mukaan joidenkin mielestä keskustelu palkasta muuttaa kehityskeskustelun luonnetta, koska toinen osapuoli joutuu koko ajan puntaroimaan sanomansa vaikutusta mahdolliseen palkankorotukseen. Toisaalta sama vaikutus pitäisi olla jokaisella kehityskeskustelulla suoritusarvioineen, yhteyttä palkkaan ei vain tehdä yhtä näkyväksi. Joidenkin mielestä palkkakeskustelu sopii osaksi muuta kehityskeskustelua.

## 2.5 Osaamisen arviointi

### 2.5.1 Osaamiskartan laatiminen

Osaamisen johtamisen ja tiedon kulkemisen kannalta yrityksen ja työntekijöiden osaamisen kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen ovat arvokkaita asioita; samoin arvioinnin ja mittarien kehittäminen (Aaltonen & Wilenius 2002, 167). Osaamiskartoitus on tapahtumasarja, jossa selvitetään tietyn henkilön tai organisaation osan osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117). Osaamiskartoitus selventää, missä mennään osaamisen suhteen nyt, tietoa verrataan vielä visioon eli minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Nykytilaa ja visiota vertailemalla päädytään toimenpidesuunnitelmaan, jossa suunnitellaan mitä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä pitää tehdä osaamisen kehittämiseksi. (Hakonen ym. 2005, 268)

Hätösen (2011, 18) mukaan organisaatiossa laadittu osaamiskartta sisältää nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Osaamiskartta toimii osaamisen arvioinnin apuna ja antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskartta antaa myös välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun ja antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskartta jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia ja auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa. Osaamisen kuvaaminen luo yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta, antaa tarkempaa tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja ryhmissä ja mahdollistaa näin ryhmille itselleen sovitun vastuunoton osaamisensa arvioinnista ja kehityksen suunnittelusta. Tavoitteena on saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. Tällöin jokainen henkilö voi pitää yllä omaa osaamiskartaansa ja kehittää osaamistaan sen pohjalta.

Viitalan (2005, 123) mukaan usein osaamiskartoitukset ovat hyvistä tavoitteistaan huolimatta johtaneet vähäisiin hyötyihin. Pahimmillaan kartoitukset koetaan raskaana byrokratiana, kun jokaiselle muutokselle ja uudelle vaatimukselle pitää käydä läpi raskas osaamismäärittely ja ylläpito prosessi. Hyvin toimivat kehityskeskustelut saattavat muuttua turhauttaviksi osaamismatriisien läpikäynneiksi, jolloin todelliset kehittymistarpeet

sirpaloituvat. Osaaminen koostuu yksittäisistä osaamisnimikkeistä laajemmasta kokonaisuudesta, mikä olisi välttämätöntä tiedostaa, kun osaamisia aletaan eritellä nimiketasolla. Yksilöosaamisen kartoituksessa tarkoituksenmukaisin lähestymistapa riippuu siitä, millaisen osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän osaksi tietoa yksilöosaamisista loppujen lopuksi haetaan ja miten osaamiskuvauksia sekä arviointeja aiotaan käyttää (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 107).

Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista, tietyn henkilöstöryhmän osaamisalueista, tietyn tiimin osaamisalueista sekä joistakin erikseen valituista osaamisalueista. Osaamiskartan laadintaan tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö. Aina se ei ole mahdollista. Tällöin on suositeltavaa, että osaamiskartan laadintaa varten muodostetaan työryhmä, joka mahdollisimman hyvin edustaa eri osaamisalueiden henkilöstöä. Mitä useampi on mukana osaamiskartan laadinnassa, sitä luontevampaa on kartan käyttöönotto eri tehtävissä. (Hätönen 2011, 18)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 115) esittävät myös kuinka merkityksellistä on, pääsevätkö henkilöt itse vaikuttamaan osaamiskarttapohjaan vai annetaanko oleelliset osaamisulottuvuudet ja -asteikot heille valmiina pyytäen heitä vain tunnistamaan omat osaamisensa ja sijoittamaan itsensä asteikolle. Osallistavat lähestymistavat ovat luonnollisesti hitaampia, mutta sikäli tarkoituksenmukaisia, että kehystä muodostettaessa käydään organisaatiossa laajempi keskustelu tulevaisuuden osaamisvaatimuksista.

Osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisalueiden kuvaukset. Kuvauksiin pyritään varmistamaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä käsitteillä tarkoitetaan. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2011, 19)

## **2.5.2 Osaamisalueiden kuvaaminen**

Hakonen ym. (2005, 269) toteavat osaamismatriiseista puhuttavan silloin, kun henkilöiden tai tehtävien osaamistasot merkitään samaan taulukkoon, jota voidaan käyttää tavoitetilan ja nykytilan kuvaamiseen. Ruohotien (1997, 62) mukaan entisten osaamisten ja taitojen

lisäksi myös sosiaaliset valmiudet noteerataan omaksi osaamisen alueekseen. Hätönen (2011, 19) esittää, että osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategioiden pohjalta. Olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman todellisina tehtäväalueina ja arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Perusajatuksena voidaan pitää sitä, että kartta sisältäisi suhteellisen pienen määrän pääosaamisalueita, jolloin osaamisen arvioinnista ei tulisi liian työlästä.

Viitalan (2005, 156) mielestä osaamisen mittausjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu, lisäksi mittauksessa tulisi mitata toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Osaamislukitusten määrittelyssä on tärkeää, että kriteerit määritetään käytännön toiminnan tasolla. Tasojen pitää erottua toisistaan selkeästi, jotta niiden pohjalta voitaisiin arvioida osaamisen nykytilaa ja sen kehittymistarvetta yrityksessä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108)

### **2.5.3 Osaamistasojen määrittäminen**

Hyvään arviointitoimintaan kuuluu määrittää ennakoon arvioitavat osaamisalueet ja arviointikriteerit. Osaamistasokuvaukset toimivat arviointikriteereinä, ja ne laaditaan helpottamaan ja yhdenmukaistamaan osaamisen arviointia. Osaamistasot toimivat arvioinnin ja kehittämisen kriteereinä ja ne antavat vastauksen miten osaamisalueella toimitaan tai tulisi toimia. (Hätönen 2011, 21)

Osaamistaso kuvaa vaaditun osaamisen tason, joka ryhmällä tai yksittäisellä työntekijällä tulisi olla kyseisellä osaamisalueella. Osaamistasot laaditaan yrityksen tarpeiden ja organisaatorakenteen mukaisesti työryhmittäin tai työntekijöiden tehtävien luonteen mukaan esimerkiksi tehtävänimikkeittäin, työntekijäryhmittäin tai työntekijöittäin. (Hätönen 1998, 37)

Kirjavainen ja muut (2000, 109) esittävät, että ammattiosaamisen arvioinnissa on yleisesti käytössä 3-5 portaisia arviointitaulukoita. Hätönen (2011, 21–22) esittää, että jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa. Hätönen suosittelee laajempaa osaamisen arviointiasteikkoa kuin Kirjavainen ym. (2000, 109). Hätösen mukaan

arviointiasteikko voisi olla jopa 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamistasoissa voi olla myös 0-taso. Se tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista, vaikka se kuuluukin hänelle. Henkilö saattaa esimerkiksi olla uusi työntekijä. 0-taso on tyypillinen silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Taulukossa 1 on esimerkki 5-portaisesta arviointitaulukosta.

TAULUKKO 1. Ammattiosaamisen arvioinnissa käytetty 5 -portainen arviointitaulukko (mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 109)

Taso	Nimitys	Kuvaus
0	Ei osaa	Ei osaa, ei tunne asiaa
1	Aloittelija	Osaa kertoa mistä asiassa on kyse, tuntee peruskäsitteet
2	Noviisi	Osaa perusteet, ohjauksen alla pystyy tekemään
3	Ammattilainen	Osaa käyttää, osaa tehdä, pystyy hyödyntämään työssään
4	Asiantuntija	Osaa syvällisesti, osaa opettaa asiaa ja neuvoa ammattilaisia
5	Alansa huippu	Valtakunnallisesti tunnustettu osaaja

Kirjavainen ym. (2000, 112) myöntävät, että yleisesti käytössä oleva asteikko on viisiportainen. Myös Hätösen (2011, 23) mukaan osaamistasot voivat olla esimerkiksi 1-5, jolloin joko jokainen taso tai osa tasoista kirjoitetaan kullekin osaamisalueelle räätälöidysti. On kuitenkin todettu vaikeaksi laatia räätälöityjä kuvauksia kaikille tasoille 1-5. Siksi yleensä tyydytään kuvamaan vain tasot 1, 3 ja 5 osaamisaluekohtaisesti ja väliin jäävät osaamistasot ovat ilman räätälöityjä kuvauksia. Hätösen (2011, 25) esittää, että valitaan mikä osaamistasojen määrittämistapa tahansa, on kuvausten tarkoituksena helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Täydellisiä kuvauksia ei kannata lähteä laatimaan. Kuvaukset ovat aina kyseisen organisaation oma sopimus siitä, miten osaamista halutaan tulkita.

Viitalan (2005, 157) mukaan numeroarviointien ongelmallisuutta vähentää, jos niiden sisällöt kuvataan selvästi ja konkreettisin esimerkein. Jokaisen numeron kohdalla on



voitava hahmottaa selvästi, miten sen ilmaiseman tason osaaminen käytännössä näkyy tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. Viitala (2005, 159) mukaan osaamisen arvioinnin kriteeristöissä joudutaankin tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta jota varten ei ole sanoja. Työelämässä tiedetään, että sujuva työsuoritus työntekijöiltä edellyttää ammatin teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta ja kykyä oppia sekä kehittyä työnsä tasalle ja ylikin. Näiden ominaisuuksien muotoilu arvioinnin kohteeksi on haastava tehtävä.

Henkilökohtaisten taitojen kartoittamisessa on syytä edetä varovaisesti, koska tarkat arviot synnyttävät yleensä erimielisyyttä. Yksilöosaamisten tarkastelun ensisijainen tarkoitus on seurata ja tukea järjestelmällisesti tiettyjen, strategian edellyttämien uusien osaamisten kehittymistä. Kaikkien työtehtävien ja niiden osaamisvaatimusten määrittelyä edellyttävä osaamisprofilointi on liian mittava urakka. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110–113)

TAULUKKO 2. Osaamistaseanalyysin malli (mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 114)

Ydinosaamiset	Osaamisalue 1			Osaamisalue 2			.....			Osaamisalue n		
Henkilöt												
	Osaamistarvemäärittelyt osaamislajeittain											
	Nykyosaaminen osaamislajeittain ja henkilöittäin											
Tiimin jäsen 1												
Tiimin jäsen 2												
Tiimin jäsen 3												
.....												
Tiimin jäsen N												
Yhteensä												
Kehittämistarve												

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 113) mukaan osaamistaseanalyysi, jossa olemassa olevaa osaamispääomaa ja tulevaisuudessa vaadittavia osaamisia tarkastellaan rinnakkain, sopii paremmin. Taulukossa 2 on osaamistaseanalyysin malli.

#### 2.5.4 Arviointi

Järvisen (2011, 128) mukaan työstä on tullut hyvin suoritus- ja tuloskeskeistä, minkä vuoksi jokaisen aikaansaannokset ovat yhä tiiviimmän arvioinnin kohteena. Miksi ihmisten osaamista sitten pitää arvioida? Miksi sitä pitäisi arvioida jonkun muun kuin tekijän itsensä ohjaamana tai tuella? Vastaukset liittyvät oleellisesti osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen. Yrityksissä osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeä asia, ja samalla resurssien kohdentamiseen liittyvä kysymys. (Viitala 2005, 153)

Osaamiskartoituksen keskeisenä vaiheena on selvittää työntekijöiden nykyosaaminen suhteessa laadittuun tavoiteosaamiseen (Hätönen 1998, 39). Arviointien avulla haetaan tiimin tai työntekijän nykyosaamisen taso ja sitä verrataan tavoitteena olevaan osaamiseen (Hätönen 1998, 40). Esimiehen osallistuminen henkilön osaamisen arviointiin on tärkeää. Sen tulisi olla osa normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimies vastaa oman vastuualueensa toiminnan edellytysten riittävydestä, joten hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta tuo heijastuspintaa yksilöosaamisen tarkasteluun. (Viitala 2005, 161)

Hätösen (2011, 32) mukaan osaamisen arvioinnilla tarkoitetaan yleensä tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysiä ja toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Arviointi voi koskea kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöistä organisaatioihin, ja sille on luonteenomaista pyrkimys mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen. Arviointi antaa lähtökohdan osaamisen kehittämiselle. Henkilön työn tuloksellisuuden ja laadun lisäksi arvioidaan hänen yhteistyötaitojaan, oma-aloitteellisuuttaan, osaamistaan sekä aktiivisuutta oman työn, ammattitaidon ja työyhteisön kehittämisessä (Järvinen 2011, 129).

Viitalan (2007, 186) mukaan yrityksen systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä liitetään osaksi kehityskeskusteluja. Osaamisen arviointitiedot tuodaan kehityskeskusteluun ja niitä käsitellään yhdessä. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 115) mielestä osaamiskartoitusten hyödyntäminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa on vaikeaa, koska ihmiset kokevat helposti, että juuri heidän osaamisensa ei mahdu valmiisiin listauksiin.

Epäoikeudenmukaisen arvion pelko saa jotkut esimiehet tyytymään hyvin tasapäistäviin ja mitään sanomattomiin arvioihin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115). Arviointi saa erityisen painoarvon monissa työpaikoissa siitä, että se on kytketty palkanmuodostukseen ja tulospalkkioihin (Järvinen 2011, 129). Hakosen ym. (2005, 77) mukaan työn vaativuuden arviointi edellyttää joko kirjallisia työkuvaus- tai arvioitavien töiden hyvää tuntemusta.

Arviointi-, palaute- ja seurantamenetelmiä luotaessa ja käyttöönotettaessa ei riittävästi ajatella, miten herkistä ja vaikeista työkaluista on kyse (Järvinen 2011, 129). Jos työntekijällä on hyvin kehittynyt ja vahva itsetunto, hän kestää ja pystyy työstämään itseensä ja käyttäytymiseensä kohdistuvaa arviointia paremmin kuin henkilö, jonka itsearvostus on heikko (Järvinen 2011, 132). Palautteella halutaan aina vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Tästä syystä ihmiset usein haluavat kuulla myönteisen palautteen lisäksi sellaista palautetta, joka auttaisi kehittymään. (Rantamäki ym. 2006, 71)

### **2.5.5 Osaamisen itsearviointi**

Hätösen (2011, 34) mukaan itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja toimintaansa, joka on johtanut saavutettuihin tuloksiin. Mitä paremmin henkilö tuntee oman osaamisensa tilan ja oman tapansa oppia, sitä tehokkaammin hän voi suunnata oppimistaan (Viitala 2005, 147). Yleensä työntekijä tekee ensin itsearvioinnin omasta osaamisestaan täyttämällä osaamiskartoituslomakkeen. Sen jälkeen hän käy arvion läpi esimiehensä kanssa. Esimiehen vastuulla on alaistensa henkilökohtaisten osaamisarvioiden suhteuttaminen mahdollisimman yhteismitallisiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117)

Hakosen ym. (2005, 269) mukaan osaamiskartoituksessa yksilö saa ensin itse arvioida oman osaamisensa eri osa-alueilla. Henkilön nykyosaamista verrataan hänelle asetettuun tavoitetasoon. Itsearvioinnin jälkeen henkilö keskustelee esimiehensä kanssa arviosta kehityskeskustelun yhteydessä. Hätönen (2011, 32) toteaa itsearvioinnin vaativan kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida

sitä, miten osaamiselle määritetyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointi on hyvä oppimistilanne. Kun henkilö käy läpi osaamiskarttaa ja vertaa osaamistaan esitettyihin kuvauksiin, hän alkaa tietoisesti tarkastella omaa työtään ja työyhteisöään ja niissä tarvittavaa osaamista. Kenenkään antama arvio ei ole yksistään oikein, vaan hyvä arvioinnin kokonaistulos saadaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä. Jokainen katsoo asioita eri näkökulmista, ja erilaiset näkökulmat täydentävät käsitystä osaamisesta. (Hätönen 2011, 33)

Ruohotie (1997, 77) näkee itsearvioinnin yksilön taitoina säädellä omaa sisäistä toimintaansa eli sovittaa toiminnot kulloisenkin tehtävän vaatimuksia vastaavaksi, esimerkiksi kokeillen etsii tarkoituksenmukaisia oppimisen strategioita. Yksilön tulee pystyä ymmärtämään oman toimintansa perustelut ja seuraukset ja siten suunnittelemaan toimintaansa (Ruohotie 1997, 81).

## **2.6 Osaamisen kehittäminen**

Havusen (2007, 103) mielestä osaamisen kehittäminen tulisi pitää sisällään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien osaamisten määrittelyn, olemassa olevan osaamisen arvioinnin sekä näiden kehittämisen seurannan. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä, joten on perusteltua puhua kustannusten sijaan investoinnista. Osaamiseen tehtäviä investointeja tulee yrityksessä suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2007, 185)

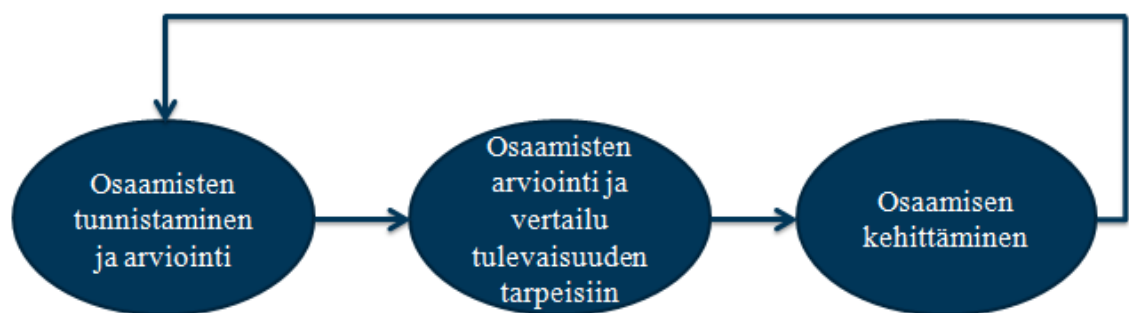
Kehittämistarve on yksilön ulkoapäin arvioitu, esimerkiksi johdon määrittämä käsitys siitä, mitä yksilön tulisi osata (Hätönen 1998, 30). Henkilöstön osaamisen tulisi olla monipuolista ja laaja-alaista, jotta työntekijöitä voitaisiin sijoittaa tarpeen mukaan uusiin tai muuttuviin tehtäviin (Viitala 2007, 68). Esimies, jonka vastuulla toiminnan toteutumisen kehittyminen on, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa osaamisen kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä tiimissään, koska hän on riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteen ja tarpeet hyvin. (Viitala 2007, 272)

Osaamisen kehittämisen toimintamalleja ja sitä tukevia rakenteita sekä järjestelmiä kehitettäessä kannattaa huomioida erityisesti se, miten voitaisiin tukea kokemuksista oppimista niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Erilaiset arviointipalaverit, tiimipalaverit, juurisyys-palaverit, tavoitepalaverit ja kehityskeskustelut sekä mentoroinnit ovat esimerkkejä niistä. (Viitala 2007, 184)

Hätönen (2011, 16) esittää, että osaamisen kehittämisen vaiheet liitettäisiin yrityksen vuosikelloon. Siinä määritellään, milloin mikäkin vaihe toteutetaan. Näin kehittämisen kokonaisuutta voidaan ohjata ja johtaa ja eri vaiheissa saatuja tietoja ja palautteita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

### 2.6.1 Osaamisen kehittämisen prosessi

Viitalan (2007, 181–182) mukaan osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoitusten määrittelyiden, esim. osaamismatriisin ideana on työn menestyksellinen suorittamisen kannalta nimetä tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista, vaikkakaan se ei kata kaikkea osaamisen johtamisen aluetta. Kuviossa 9 on Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen prosessi.



KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87)

Viitala (2007, 182) esittää, että henkilö on itse päävastuussa osaamistensa arvioinnista, ja siitä että arviointituloksia käsitellään esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Niiden

avulla olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se tulee uudella tavalla näkyväksi. Havusen (2007, 105) mielestä uuden oppiminen ei vähennä vanhan osaamisen arvoa. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä, ja kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla (Viitala 2007, 183).

## **2.6.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet kehittämisen perustana**

Hätönen (1998, 6–7) mukaan tulevaisuus on osaamisen kehittämisen avainsana. Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. Henkilöstön kehittäminen turvaa osaavan henkilöstön yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen suunnittelu ja kehittäminen merkitsee tulevaisuuden osaamisen ennakkointia. Yrityksissä toteutettavissa osaamiskartoituksissa tulisi ensin selvittää yrityksen ja sen nykyisen henkilöstön osaaminen ja mahdolliset tulevaisuuden kehitystarpeet (Hätönen 1998, 30). Jos omia osaamisalueita ei tunneta syvällisesti, organisaation kehittäminen jää vain uusien, irrallisten tietojen hankkimiseksi (Ruohotie 1997, 40).

Hakonen ym. (2005, 63) toteavat, että palkitsemalla voidaan kannustaa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Kysymys ei ole vain työssä oppimisen tai perehdytyksen järjestämisestä, vaan laajemmin osaamisen johtamisesta, osaamistavoitteiden asettamisesta ja mahdollisesti palkan ja uralla etenemisen kytkemisestä tavoitteiden saavuttamiseen. Rantamäen ym. (2006, 75) mukaan organisaatiolle haasteellista on pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen, jolla varmistetaan strategisten tavoitteiden suuntainen osaaminen myös tulevaisuudessa. Koulutusten pitäisi olla suunnitelmallisia kokonaisuuksia, jotka tukevat yksittäisten taitojen ja tietojen lisäksi suurempien osaamisalueiden kehittymistä.

Hätönen (2011, 7–8) toteaa suunnitelmallisen henkilöstön kehittämisen varmistavan, että yrityksellä on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeat taidot, tiedot ja valmiudet tehdä työ, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa myös organisaationkulttuurin muovaamiseen. Tämä tulee esille, kun pohditaan yhdessä, millaista osaamista kaikilla organisaation työntekijöillä tulisi olla. Oppiminen ja työ linkittyvät toisiinsa, työssä oppiminen on keskeinen osa

kehittämistä (Hätönen 1998, 26). Ammattitaitoiset ihmiset pohtivat, mitä seuraa, jos he eivät opikaan uusia tehtäviä tai järjestelmiä niin hyvin ja niin nopeasti kuin pitäisi (Järvinen 2011, 51). Kehityksessä mukana oleminen edellyttää taitavia ihmisiä, jotka pystyvät laajentamaan ja uusimaan omia tietojaan eli hallitsemaan oppimisen taitoja (Ruohotie 1997, 77).

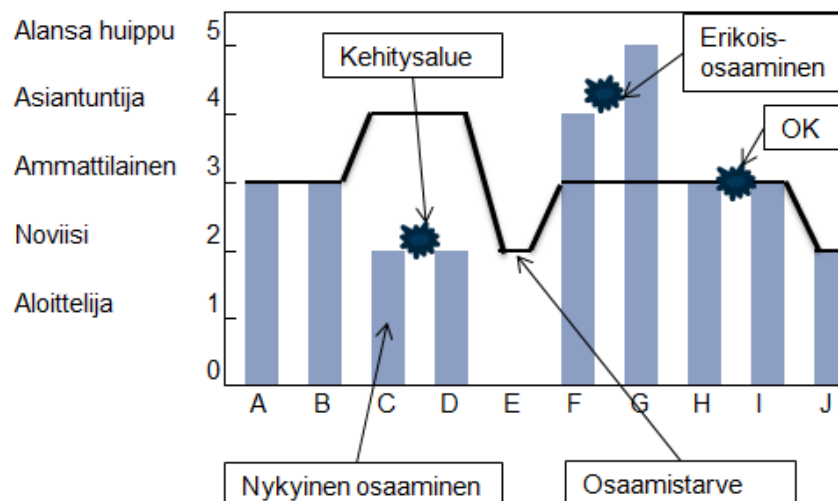
Ruohotien (1997, 64) mukaan ammattilaisille kaikkein antoisimpia oppimiskokemuksia on ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on tuottavuuden kannalta tehokkaampaa kuin koulutustapahtumat tai muut kehittämistoimet (Ruohotie 1997, 105). Kehittäminen tukee työntekijöitä saavuttamaan niitä tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita he tarvitsevat työssään nyt ja kehittyäkseen työssään myös tulevien vaatimusten mukaisesti (Hätönen 1998, 26). Osaamisen ajan tasalla pitämisestä on useissa yrityksissä tullut luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia. Vastuu on kuitenkin yhteinen. Yrityksen on luotava oppimiselle suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet. Jokaisen yrityksen työntekijän on sitouduttava pitämään osaamisensa ajan tasalla, ja yritys sitoutuu tukemaan häntä siinä. (Viitala 2007, 183)

Järvinen (2011, 52) toteaa oppimisen ja työssä suoriutumisen kytkeytyvän ihmisen menestysmahdollisuuksiin työssä ja sitä kautta hänen itsearvostukseensa. Hakonen ym. (2005, 259) mielestä oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Sitä voi harjoitella tekemällä muita tehtäviä tehtäväkierrossa ja etenemällä uusiin ja vaativampiin tehtäviin. Yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että työntekijät kehittyvät työssään ja osaavat tehdä töitä siellä missä tarvitaan.

Osaamisen kehittäminen ja pitäminen ajan tasalla on myös edellytys useiden tehtävien menestykselliselle hoitamiselle (Hakonen ym. 2005, 63). Osaamisen kehittämisessä yrityksen harjoittama järjestelmällisyys on etu. Työntekijät tietävät paremmin mitä on tarjolla, millaista osaamista tarvitaan ja miten osaaminen liittyy tehtävissä etenemiseen ja palkkaukseen. (Hakonen ym. 2005, 266–267)

### 2.6.3 Kehitettävät osaamisalueet ja tavoiteosaaminen

Rantamäen ym. (2006, 79) mukaan osaaminen koostuu yksilön ja koko työyhteisön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja asenteista. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa kannattaa tarkastella kaikkia näitä osatekijöitä ja miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan nyt, lähitulevaisuudessa ja muutaman vuoden päästä. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen voi olla myös palkitsemisen perusteina. Sydänmaalakan (2002, 124) mielestä kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista on, mitä osaamista pitäisi olla, ja mistä osaamisesta tulisi mahdollisesti luopua. On tärkeää tarkastella nykyhetkeä ja peilattava osaamistarpeita myös 2-3 vuoden aikajänteellä. Tämän vaiheen yhteenvedona syntyy osaamisen kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan miten osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana.



KUVIO 10. Osaamiskartoituksen henkilökohtainen osaamisprofiili suhteessa tavoiteprofiiliin (mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 119) toteavat osaamiskartoituksen tuloksen yksilötasolla olevan henkilökohtainen osaamisprofiili suhteessa tavoiteprofiiliin kuvion 10 mukaisesti. Hätösen (2011, 28) mielestä osaamisprofiili määritellään kehityskeskustelussa yhdessä työntekijän ja esimiehensä kanssa, jonka pohjalta työntekijän osaamista arvioidaan ja kehitetään. Rantamäen ym.(2006, 78) mukaan työntekijät kaipaavat enemmän tietoa organisaation tarjoamista kehittymismahdollisuuksista ja selkeää kehityssuunnitelmaa. Osaamiseen liittyviä tavoitteita voidaan kuvata ns. osaamisprofiileina. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisalueiden ja osaamistasojen



yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilölle, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Olennaista on, että eri henkilöiden osaamisesta syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Näin varmistetaan myös se, että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei vain yksilöiden asiana. (Hätönen 2011, 27)

#### **2.6.4 Kehittämissuunnitelmat**

Yksilön osaamiskartoitus päättyy henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119). Osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta yksilön ja työyhteisön kannalta nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, 49)

Osaaminen ei koskaan synny tyhjästä, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti ja sitä on myös käytettävä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilölle annetaan mahdollisuus toimia joustavasti erilaisissa tehtävissä ja tehtäväalueilla ja kiinnittää huomionsa uusiin mahdollisuuksiin ja suoriutuksiin. (Hätönen 2011, 49)

#### **2.6.5 Kehittämisen menetelmät**

Viitalan (2007, 194) mukaan nopeiden muutosten aikana yrityksen ulkopuolinen koulutus on liian hidas menetelmä riittävän osaamisen kehittymisen varmistamiseen. Parempi tapa onkin omaksua 20/80- sääntö, jonka mukaan enintään 20 % kaikesta yrityksen organisoimasta henkilöstön kehittämisestä voisi tukeutua työyhteisön ulkopuolella ja noin 80 % suunnitellusti ja tuetusti työpaikalla ja työn äärellä omin voimin. Hätönen (1998, 30) toteaa, että koulutustarpeita ratkaistaan koulutuksen avulla, mutta osaamistarve voidaan ratkaista myös muilla keinoilla kuin koulutuksella. Koulutus on edelleen suosittu henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään ja erikseen järjestetyssä tilassa joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiseen. (Viitala 2007, 194)

Työhön liittyvät oppimisen muodot voidaan suunnitella joko kehittämään tekijänsä ammattitaitoa laajasti nykyisiä tai tulevia tehtäviä ajatellen tai jotakin tiettyä kapeampaa erityisosaamista tavoitellen (Viitala 2005, 261). Työntekijät kerryttävät suuren osan osaamisestaan kokemuksellisesti, työtä tekemällä eli itse asiassa olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä. Lähiesimiesten rooli on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. Lähiesimiehet tuntevat sekä työyhteisön ongelmat että alaisensa niin hyvin, että voivat tunnistaa kussakin tilanteessa parhaiten toimivat ratkaisut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124)

Viitalan (2007, 195) mukaan yrityksen omin ehdoin toteutetut sisäiset koulutukset tarjoavat esimerkiksi paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan pyrkimyksiin. Kehittämistoiminnan tapahtuessa sisäisesti yrityksessä on mahdollista kehittää systemaattisempi ja sisäisesti yhtenäisempi lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen. Hätösen (2011, 57) mielestä oppimisen mahdollistava työpaikka on sellainen, jossa työtehtävät ja koko työtoiminta on tavoitteellista. Kyse on työhön ja työpaikkaan sitoutumisesta. Sitoutuminen edellyttää myös oman toiminnan hahmottamista kokonaisuuden osana.

Viitalan (2005, 132) mukaan hiljaisella tiedolla viitataan siihen, että se ei nouse yrityksessä helposti näkyviin, ja siihen, että sitä ei osaamisen omistaja välttämättä itsekään tunnista sitä. Hiljaisen tiedon omistajan pitäisi itse tunnistaa hiljainen tieto ja olla valmis tuomaan se esille ja jakamaan se muiden kanssa. Viitala (2007, 198) toteaaakin, että erilaiset ongelmanratkaisu-tilanteet työssä ovat hyviä oppimistilanteita. Niissä oppimisesta tulee tehokasta, jos ongelmanratkaisuun ja juurisyiden selvittämiseen otetaan tutkiva ja oppiva ote. Juurisyiden analysointi voidaan tehdä järjestelmällisesti ja yhteistyössä.

Tehtäväkierto auttaa työntekijöitä kehittämään monitaitoisuutta. Joissakin yrityksissä tehtäväkiertoa pidetään luonnollisena osana työtehtävien kehittämistä. Tehtäväkiertoa on mahdollisuus toteuttaa monin tavoin. Myös sijaisuuksien kautta on mahdollisuus oppia. Sijaisuuksien suunnittelu ja varmistaminen on tärkeää myös yrityksen toiminnan kannalta esimerkiksi sairastumisten vuoksi. (Hätönen 1998, 66)

## **2.7 Osaamisen palkitseminen**

### **2.7.1 Palkitsemisen määritelmä**

Rantamäen ym. (2006, 16) mukaan palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Viitala (2005, 248) toteaa, että palkitsemisella on osaamisen johtamisen näkökulmasta monta merkitystä. Se vaikuttaa siihen, miten helposti yritys saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa ja siihen miten nämä sitoutuvat yritykseen. Osaamisen palkitseminen motivoi työntekijöitä ponnistelemaan ja kehittämään omaa osaamistaan.

Hakonen (2011, 3) toteaa, että jos ihmisille maksetaan liikaa tai liian vähän palkkaa, vaikutukset ovat organisaation kannalta aina huonoja. Tasapainon löytyminen aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen välillä kuuluu organisaation ylimmän johdon tehtäviin. Kaikki palkitsemistavat tulisi johtaa yrityksen strategian ja tavoitteiden näkökulmasta (Rantamäki ym. 2006, 65). Organisaation tulee varmistua siitä, että jäsenillä on realistiset odotukset palkkioista ja suoritustavoitteista. He voivat yhtä hyvin odottaa materiaalisia palkkioita kuin palautetta suorituksista ja tunnustusta kehityksestä ja saavutuksista. (Ruohotie 1997, 112)

### **2.7.2 Peruspalkkausjärjestelmä**

Palkan määrittely on haasteellinen prosessi, koska yksilötasolla pitää pystyä huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Työsuoritukset, jotka ovat yrityksen tavoitteisiin ja valittuun strategiaan nähden toivottuja ja tärkeitä, pitää palkita, ja keskiarvosuoritusten ylitykset tulee pystyä huomioimaan. Palkkausta pitää uskaltaa käyttää aitona palkitsemiskeinona. Hyviä työsuorituksia pitää voida palkita ja toisaalta heikoista työsuorituksista pitää jättää ylimääräiset korotukset antamatta. (Viitala 2007, 139–144)

Palkanmaksuperusteiden määrittelyssä ohjataan palkansaaja kiinnittämään työssään huomiota niihin asioihin, joista palkitaan ja kehittämään niitä (Viitala 2005, 248). Tavoitteena on oikeudenmukainen ja kannustava peruspalkkaus. Tähän tavoitteeseen on pyritty ottamalla käyttöön työn vaativuuteen, henkilön suoriutumiseen ja työn tulokseen

perustuvia palkkausjärjestelmiä (Rantamäki ym. 2006, 94). Viitala (2005, 248) toteaa, että jos osaamisen ja sen kehittymisen halutaan olevan ponnistelujen kohteena, asian on oltava mukana palkkausperusteissa. Hakosen ym. (2005, 75) mukaan kannustavan ja oikeudenmukaisen palkan pitää perustua työn vaativuuteen ja tuloksiin sekä henkilön pätevyYTEEN. Hakosen ym. (2005, 56) esittävät, että palkka pitää porrastaa tavalla tai toisella. Myös Rantamäen ym. (2006, 94) tavoitteena on luoda palkkaportaait, jotka perustuvat töiden todelliseen vaativuuteen. Hyvin toimiessaan työperusteinen palkanosa viestii, että ammattitaitoa arvostetaan ja vaativampiin tehtäviin eteneminen kannattaa myös rahallisesti (Rantamäki ym. 2006, 95).

Viime vuosien palkkausjärjestelmäuudistuksissa on vähennetty palkan riippuvuutta palvelusvuosista ja mahdollistettu palkkakehitys pätevyYden perusteella (Hakonen ym. 2005, 57). Henkilökohtainen palkanosa voi perustua yksilön kokemukseen, pätevyYTEEN, tietojen ja taitojen käyttöön tai työsuorituksen arviointiin (Rantamäki ym. 2006, 95). Lisäksi palkan määräytymisessä tulisi pystyä huomioimaan myös työsuoritus ja tulokset (Viitala 2007, 139). Hyvästä kehityksestä ja suorituksesta palkitseminen vahvistaa kehityksen jatkumista (Viitala 2007, 144).

Rantamäen ym. (2006, 96) esittävät, että henkilöstön palkkatyytymättömyyteen vaikuttaa palkkauksen perusteiden riittävä tuntemus. Organisaatioiden pitää pystyä tekemään palkkaukseen liittyvät toimintatavat mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi. Prosessin kuvaaminen helpottaa vastuiden hahmottamista. Esimiestyöllä on tässä suuri merkitys. Palkkapolitiikalla on varmistettava myös se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä säädöksiä noudattaen myös palkkakysymyksissä (Viitala 2007, 143). Palkkaa maksetaan tavallisesti panoksen mukaan, perusteena mm. työn vaativuus ja henkilön pätevyys. Nämä palkkaperusteet liittyvät usein jaon oikeudenmukaisuuteen (Hakonen ja muut 2005, 30).

Palkitseminen välittää viestin siitä, minkälaista toimintaa organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan (Rantamäki ym. 2006, 33). Palkitseminen sitouttaa, motivoi ja innostaa ihmisiä omaa työtä kohtaan (Tarkka & Hakonen 2011, 2). Viitala (2005, 248) on samaa mieltä palkan motivoivasta vaikutuksesta, vaikka se ei ole ainoa eikä usein läheskään tärkein. Palkan oikeudenmukaisuus on usein vahvin vaikuttaja. Jos palkka koetaan epäoikeudenmukaiseksi, se ei kannusta sitoutumaan eikä kehittymään tai kehittämään työtä. Viitalan

(2005, 248) mukaan palkitsemisen yhteydessä annettavalla palautteella on suuri vaikutus siihen, miten palkitseminen tulkitaan ja koetaan. Jos samalla annetaan myönteinen ja rakentava palaute, voi palkitseminen vaikuttaa motivaatioon. Hakonen ym. (2005, 56) ovat samoilla linjoilla palautteen tarpeesta ja palkitsemisesta, jotta organisaatio voi toimia. Palkkansa kautta moni muodostaa käsityksen siitä, miten hän on onnistunut työssään ja mikä hänen asemansa työyhteisön sisällä on (Hakonen ym. 2005, 69).

Palkan merkitys motivoinnissa on ongelmallinen. Huonolla palkalla oleva tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoidu antamaan parastaan vaan odottaa mahdollisuutta siirtyä muualle. Toisaalta on myös ihmisiä, jotka tekevät sisäisen tarpeen vuoksi työnsä aina mahdollisimman hyvin palkan suuruudesta riippumatta. Palkankorotus ei välttämättä vaikuta lainkaan huonoa työsuoritusta tehneeseen työntekijään, vaikka hän on ilmoittanut huonon palkan syyksi heikkoon motivaatioonsa. Palkka ei ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio laskee tai nousee. Joskus yhteys on lähes olematon. (Viitala 2007, 160)

Viitalan (2007, 161) mukaan työn sisällön kehittäminen on tehokkaampi keino kuin palkkaus, jos tavoitteena on nostaa pysyvästi työmotivaatiota. Kun työtä ei voida laajentaa ja rikastaa antoisammaksi, korostuvat palkkauksen ja muiden palkitsemiskeinojen merkitys. Motivaatiota voidaan lisätä kannustavan johtamisen keinoin. Ihmistä kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu sekä tuki valavat luottamusta omaan suoriutumiseen ja motivoivat yrittämään. Kontiainen ja Skyttä (2010, 45) ovat samoilla linjoilla palkan motivointitekijöistä. Palkkioita voidaan käyttää kiihokkeina lisäämään työn määrää ja tehokkuutta, mutta tylsä työ ei rahalla muutu innostavaksi. Jos palkka nostetaan vaikka kaksinkertaiseksi, ihmiset alkavat kyllä pitää kiinni työpaikastaan, mutta työinnostus ei siitä välttämättä nouse.

### **2.7.3 Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen**

Viitalan (2005, 248) mukaan osaamisen noustua ratkaisevaksi kilpailutekijäksi perinteiset palkkausjärjestelmät ovat osoittautuneet huonoiksi. Pahimmillaan ne palkitsevat ammattilaisia vain ajasta, hierarkkisesta asemasta organisaatiossa ja kokemusvuosista. Rantamäen ym. (2006, 123) mukaan palkitsemisen kehittäminen ja toteuttaminen tarjoavatkin oivan kanavan keskustella organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Palkkausjärjestelmä-uudistuksilla on taipumus nostaa ansioita jonkin verran, koska tavallisesti kenenkään palkkaa ei lasketa uudistuksen vuoksi, mutta joidenkin palkat nousevat. Palkkojen keskimääräisen nousun ei kuitenkaan pitäisi olla uudistuksen tavoite, vaan kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden. (Hakonen ym. 2005, 280)

Hyvässä yhteisessä tieto strategiasta ja tavoitteista konkretisoituu palkitsemisen avulla organisaatiossa ylhäältä alas (Rantamäki ym. 2006, 123). Esimiesten tehtävä on kytkeä palkkaus ja palkitseminen osaksi johtamista, ottaa järjestelmät puheeksi ja kertoa niistä oma-aloitteisesti (Hakonen ym. 2005, 27). Esimiesten pitää kuitenkin pystyä itse huolehtimaan omien palkitsemistaitojensa kehittämisestä, koska se auttaa menestymään yhä vaativammissa esimiestehtävissä (Rantamäki ym. 2006, 144).

Rantamäki ym. (2006, 144) toteaa, että mikään palkitsemisjärjestelmä ei toimi hyvin ja tarkoituksenmukaisesti kovin kauan, koska keskeiset vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät muuttuvat. Hakosen ym. (2005, 281) mielestä palkkajärjestelmän rämettymisellä tarkoitetaan sitä, että palkkausjärjestelmää ryhdytään käyttämään sen tavoitteiden ja tarkoituksen vastaisesti. Rämettymistä kuvaa myös se, että palkkojen porrastus ei enää toimi, vaan useimmat kuuluvat samaan palkkaryhmään, joka on porrastuksen yläpäässä. Kuvaavaa on myös se, että järjestelmän puutteita on vuosien aikana pyritty korjaamaan erilaisilla lisillä ja kytkennöillä, niin että se ei enää ole vain huonosti toimiva vaan myös vaikeasti ymmärrettävä.

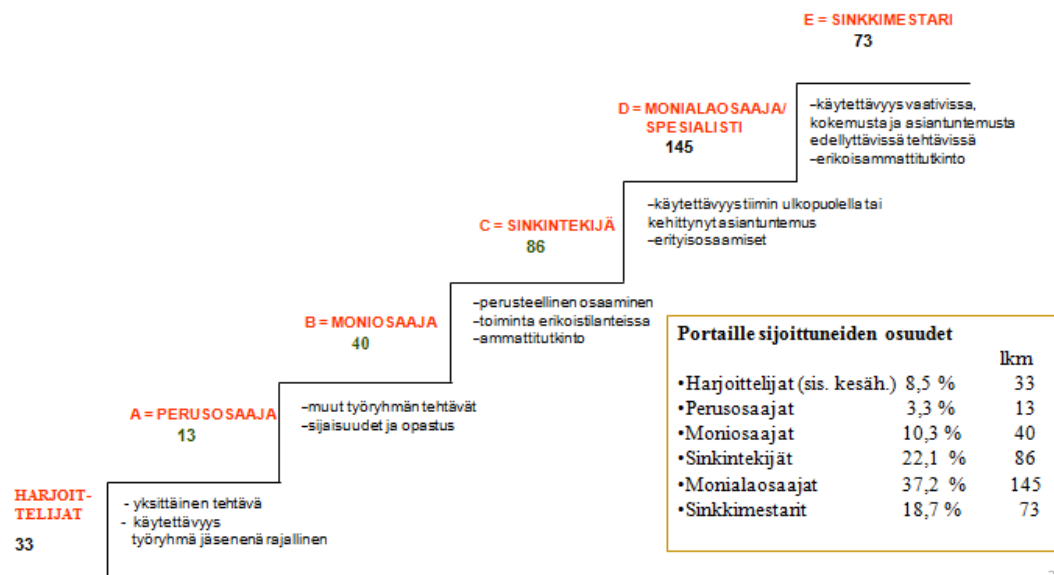
Palkkausjärjestelmän uudistaminen alkaa työn vaativuuden arvioinnista. Palkkausjärjestelmän lähtökohtana on oltava työtehtävät ja niiden vaatimukset, ei tehtävän hoitaja. Palkkausperusteiden on oltava tasapuolisia, saavutettavissa olevia ja kaikkien tiedossa. Palkan määräytymistä koskevien perusteiden pitää olla johdonmukaisia ja hyväksytyjä. Hyvä palkkausjärjestelmä tukee organisaation päämääriä ja strategioita. Palkkarakenteen eri osien tulee olla johdonmukaisessa suhteessa keskenään. (Viitala 2005, 249)

Tehokas palkkausjärjestelmä ohjaa toimintaa tuottavuuden lisäämisen suuntaan ja se koetaan oikeudenmukaiseksi. Palkkausjärjestelmän tulee myös kyetä huomioimaan kehittyvä osaaminen. Palkitsemisen kohteena on työtehtävän edellyttämä ja siinä hyödynnettävä osaaminen. Henkilön hankkiessa sellaista osaamista, jota ei voida

yrityksessä hyödyntää mitenkään, on se pikemminkin henkilön omaa työmarkkina-arvoa lisäävä asia kuin yrityksen suorituskykyä lisäävä ja palkittava asia. (Viitala 2005, 252)

## 2.8 Käytössä oleva palkkajärjestelmä

Palkkausjärjestelmien kehityksen myötä yritysjohton, henkilöstön edustajien, järjestöjen työntekijöiden ja esimiesten käsitykset palkitsemisesta ovat selvästi muuttuneet. 1990-luvun alku oli merkittävä suomalaisessa palkitsemisen historiassa. Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto (nykyisin Teknologiateollisuus) olivat juuri ottaneet käyttöön uuden palkkausjärjestelmän (PARAKE), joka perustui pisteyttämällä tapahtuvaan (analyyttiseen) työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. (Hakonen ym. 2005, 35–36)



KUVIO 11. Sinkkitehtaan ammattitutkintoihin kytkeytyt palkkapaorat (mukaillen Boliden Kokkola ja Hakonen ym. 2005, 59)

Hakonen ym. (2005, 59) esittävät, kuinka 2000-luvun alussa sinkkitehtaan henkilöstön keski-ikä oli 50 vuotta ja tulevien vuosien rekrytointitarve suuri. Pitkän aikavälin henkilöstöstrategiset linjaukset olivat käynnistäneet vuosia aikaisemmin laajan kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämishankkeen. Siihen liittyi uusi tapa toimia, joka sisälsi mm. rekrytointin, tiimityöskentelyn, vakanssiajattelusta luopumisen sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton. Kuviossa 11 on esitetty sinkkitehtaan ammattitutkintoihin kytkeytyt palkkapaorat.

Osaamisperusteisen palkkauksen käyttö on Suomessa toistaiseksi melko harvinaista, koska sen on pelätty johtavan palkkakustannusten nousuun. Saatujen kokemusten mukaan saadaan ammattitaitoista ja usein tehtäviin sitoutunutta työvoimaa, joka pystyy toimimaan siellä missä tarvitaan. Osaamisperusteinen palkkaus on enemmän kuin pelkkä palkkausjärjestelmä. Se kytkeytyy voimakkaasti yrityksen liiketoimintastrategiaan ja osaamisen johtamiseen. (Hakonen ym. 2005, 105)

## **2.9 Työehtosopimuksen antamat mahdollisuudet**

Palkitsemisessa on olemassa joitakin pakottavia reunaehtoja, joista tärkeimpiä ovat työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö (Viitala 2007, 141). Työehtosopimus sitoo, jos se on valtakunnallinen, yleinen ja palkanmaksajan alaa koskeva ja työntekijän työ kuuluu sen piiriin (Viitala 2007, 153). Työehtosopimuksen mukaisia vähimmäispalkkoja ei saa alittaa, mutta työnantaja voi maksaa enemmän kuin palkkasopimuksissa on määrätty (Hakonen ym. 2005, 74). Palkkakustannukset ovat jäykkä kustannuserä: pysyvän henkilöstön palkkamenot ei voida nopeasti pienentää työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten vuoksi. Palkkauksen reunaehdot määräytyvät työ sopimuslaista ja toimialakohtaisista työehtosopimuksista. Työntekijän palkan suuruus ja ehdot voidaan määritellä suoraan työehtosopimuksesta tai ne sovitaan siitä poiketen työnantajan ja työntekijän välisessä työ sopimuksessa. (Viitala 2007, 152–154)

Suomen tasa-arvolaki, muiden Pohjoismaiden tasa-arvolainsäädäntö sekä Euroopan unionin direktiivit ja Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen käytäntö määrittävät samapalkkaisuuden käsitteen yhdenmukaisesti. Määritelmän mukaan saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Oikeudenmukaisena pidetään myös sitä, että palkka kasvaa työn vaativuuden lisääntyessä sekä pätevyyden ja suorituksen parantuessa. Perusteiltaan ja toimivuudeltaan kunnossa pidetyt palkkausjärjestelmät takaavat parhaiten samapalkkaisuuden toteutumisen. (Hakonen ym. 2005, 72)



### **3 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN**

#### **3.1 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma on, miten osaamista arvioidaan, kuinka sitä kehitetään ja miten sitä palkitaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka osaamisen arviointityökalu eli osaamismatriisi saadaan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi eri työntekijäryhmien välille niin, että sen avulla osaamista voidaan arvioida palkitsemisen näkökulmasta. Toinen tavoite on työntekijöiden palkkarakenteen kehittäminen. Kolmantena tavoitteena on selvittää, kuinka tutkintotavoitteellinen koulutus jatkossa liittyy palkkajärjestelmään.

#### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Päämenetelmä, jota tulen käyttämään on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 152) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pikemminkin pyrkimyksenä löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, se on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa on mahdollista käyttää välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä (Aaltola & Valli 2007, 196). Kuulan (1999, 218) mukaan toimintatutkimus voidaan kuitenkin nimetä yhdeksi tutkimusstrategiaksi laadullisten menetelmien joukkoon.

Tuomivaaran (2005, 28 - 32) mukaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroa on usein selitetty niihin liitettyjen maailmankuvien tai ontologisten, olevaisen perimmäistä olemusta tutkiva tieteen (filosofia) haara, sitoumusten erilaisuudella. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän välillä tehtävässä valinnassa on kyse siitä, miten tuo maailmankuva tulisi kuvata. Kvantitatiivisen menetelmän tarjoamien hyötyjen joukkoon luetaan sen tarkkuus. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kuvauksen välinen ero tarkkuudessa heijastuu myös erona siinä, mitä näistä kuvauksista voidaan johtaa.

### 3.2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on käytännönläheistä, ja sen avulla kehitetään toimintaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006a, 171). Myös Aaltolan ja Vallin (2007, 196) mukaan toimintatutkimuksen päämääränä ei ole vain tutkiminen vaan myös toiminnan kehittäminen. Metsämuuronen (2005, 217) on samaa mieltä siitä, että toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin työyhteisössä. Kuulankin (1999, 219) mukaan ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutos tai muutoksen yrittäminen ovat keskeisimpiä piirteitä toimintatutkimuksessa. Metsämuurosen (2005, 217) mielestä toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, usein yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Merkittäviä soveltamisalueita voivat olla erityyppiset kehittämisprojektit (Heikkinen & Jyrkämä 1999a, 29).

Työelämän toimintatutkimuksessa on lähtökohtana ajatus, että toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehityshankkeilla voidaan tuottaa toiminnan kautta ja itse toiminnassa uudenlaista tietoa eri tavoista ja keinoista, joilla organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä (Kuula 1999, 219). Toimintatutkimuksessa toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla, puhutaan interventtiosta eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999b, 44). Heikkisen ja Jyrkämän (1999a, 29) toteavat, että toiminta-tutkimusta voidaan käyttää erityisesti organisaatioiden ja työelämän tutkimuksessa. Heikkisen ym. (1999b, 64) mukaan toimintatutkimus on luonteeltaan keskeisesti yhteisöllinen prosessi. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Kuulan (1999, 219) mielestä tutkija ja tutkittavat ovat itse asettamassa konkreettisia muutostavoitteita. Kuula (2000, 1) toteaa, että toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisina subjekteina mukana itse tutkimus- ja muutosprosessissa. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkijan rooli muutoksen käynnistäjänä, hän rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi (Heikkinen ym. 2006a, 20). Kuulan (2000, 1) mukaan toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja teknisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin.

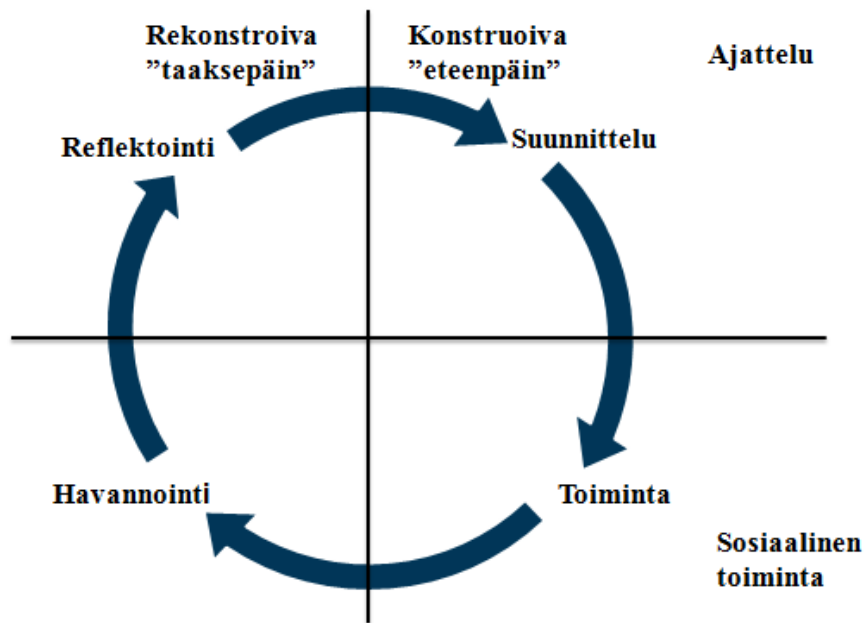
Olennaista on se, että käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Tärkeää on yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella. Heikkinen ym. (1999b, 14) esittävät myös, että toimintatutkimus on osallistuvaa ja käytäntöihin kohdistuvaa. Osallistujat joutuvat pohtimaan käsityksiään, arvostuksiaan ja taitojaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Osallistavassa havainnoinnissa pyritään kentän ymmärtämiseen, ei sen muuttamiseen (Kuula 1999, 226).

Kuulan (1999, 225) toteaa, että tutkimusekonomisesti toimintatutkimus on hyvin raskas ja työläs tapa tehdä tutkimusta. Jo pelkät keskustelut tutkimuskohteen jäsenten kanssa siitä, mihin tutkimuksella ja muutoksella tähdätään, vievät paljon aikaa ja voimia. Huovisen ja Rovion (2006, 94) mukaan toimintatutkimukseen kuuluu myös arvaamattomuus, eikä tutkija voi ennalta varautua kaikkiin kehittämisprosessissa nouseviin kysymyksiin. Kuula (2000, 1) esittää, että toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti asioiden muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös aivan toisenlainen kuin mitä oli alussa asetettu tavoitteeksi. Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta, se vastaa kysymykseen, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua, ja tarpeen vaatiessa se vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu, saatetaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita, työkulttuureja jne., jotka eivät muulla tavalla tutkien välttämättä ilmenisi.

### **3.2.2 Toimintatutkimus prosessina**

Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2006b, 78) mielestä toimintatutkimuksen tekeminen voidaan hahmotella vaihe vaiheelta johdonmukaisena etenevänä prosessina. Sen lähtökohta voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään ratkaisemaan ja kehittämään. Huovinen ja Rovio (2006, 94) toteavat, että tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessissa. Toimintatutkimus on kuin pyörre, joka johtaa jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin (Heikkinen ym. 2006b, 80).

Heikkisen ym. (2006b, 78–79) mukaan toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu kehämäisesti vuorottelevat vaiheet suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi kuvion 12 mukaan esitettynä.



KUVIO 12. Toimintatutkimus syklinä, jossa on suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (mukaillen Heikkinen ym. 2006b, 79)

Kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Toimintatutkimukselle tyypillinen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin. Ainutkertainenkin kokeilu saattaa tuottaa uutta ja merkittävää tietoa, joka auttaa kehittämään käytänteitä. Tärkeintä on omaksua tutkiva ote työhön. (Heikkinen ym. 2006b, 80–82)

### 3.3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.3.1 Tutkimustiedon kerääminen

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 58 - 60) mukaan tutkijan kannattaa huolellisesti harkita valittua kohderyhmää, montako henkilöä tai ryhmää valitaan tutkimuksen kohteeksi. Mikä

ryhmä parhaiten vastaa tutkimuksen ongelman asetteluun? Miten kohderyhmältä saadaan tarvittavat tiedot kerättyä? Mitkä ovat tutkimukseen osallistuvien edellytykset ja motivaatio? Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 98) mielestä tutkijalla on tehtäväkeskeinen rooli, jolloin tutkimuksen kannalta tiedon hankkiminen on etusijalla. Tutkijan kuuluu osoittaa kiinnostusta tehtävään. Tutkijan täytyy osoittaa luottamuksellisuutta. Tutkija on haastattelutilanteessa samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona. Haastatteluissa ja keskusteluissa tutkija joutuu ihmisenä osalliseksi, mutta hänen tulee olla puolueeton. Haastatteluissa ja keskusteluissa tutkija ei saa hämmästellä eikä osoittaa mielipidettään.

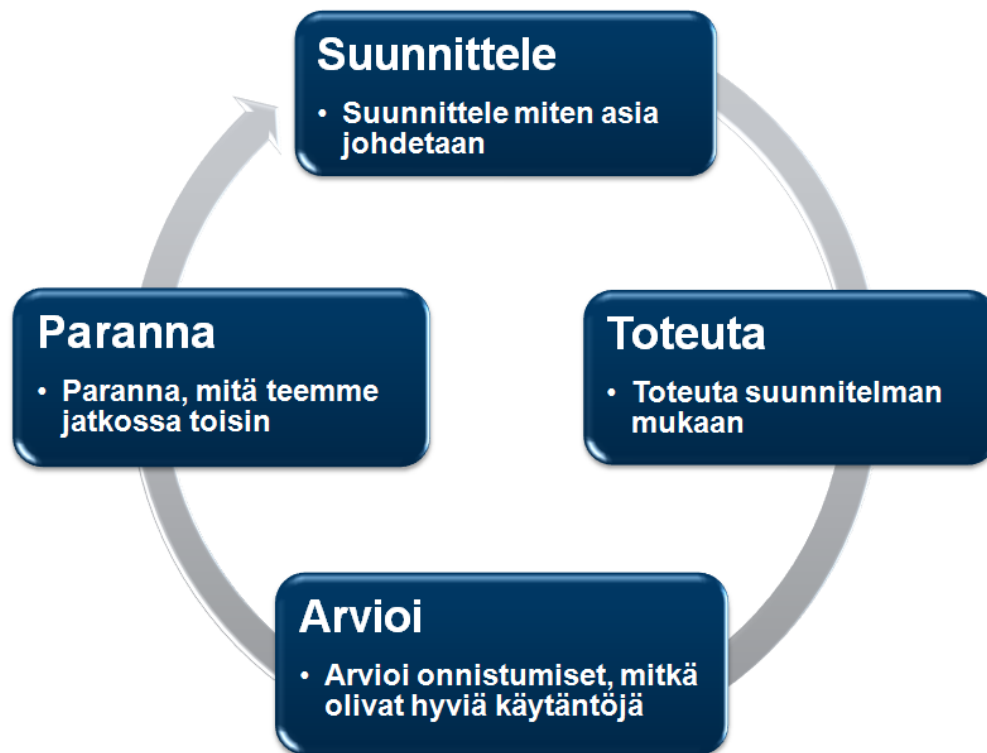
Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 61) mukaan ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Ryhmähaastattelu on kuitenkin monissa tapauksissa käyttökelpoinen menettely.

### **3.3.2 Osallistavien työkalujen käyttö**

Tutkimuksen aikana pidetään yhteisiä kokouksia ja työpajoja, joissa käydään esimiesten ja luottamusmiesten kanssa osallistavaa asioiden käsittelyä siihen soveltuvilla työkaluilla. Liittojen edustajien kanssa järjestetään kokouksia, joissa saadaan selville kehykset, joiden puitteissa palkkarakenteen kehittämistä voidaan paikallisesti toteuttaa. Hakonen ym. (2005, 229) mukaan ilman henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia menestyminen monimutkaisessa toimintaympäristössä ei nykyisin ole mahdollista. Osallistuminen määritellään keinoksi, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet perustuvat henkilön osallistumisesta suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuus voi myös perustua henkilön asemaan työyhteisössä. Kontiaisen ja Skytän (2010, 54) mukaan suurin osa työyhteisön jäsenistä nostaa tärkeimmäksi työssä viihtymisen tekijäksi työn mielekkyyden. Tähän vaikuttavat omat mahdollisuudet olla mukana työyhteisössä ja omaa työtä koskevassa päätöksenteossa.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on suunnitella etukäteen asioiden osallistavan käsittelyn johtaminen palavereissa ja toteuttaa suunnitellut osallistavat keskustelut tai

palaverit sekä arvioida tilanteiden onnistuminen. Arvioinnin kautta saadaan oppeja, jotka hyödynnetään seuraavien osallistavien johtamistilanteiden suunnittelussa. Näin syntyy osallistavan johtamisen kehittämisen prosessi, joka tukee myös toimintatutkimuksen syklistä ja kehämäistä etenemistä. Opitaan uusia ja parempia taitoja, menettelyjä ja keinoja. Samalla vahvistuu ihmisten osaaminen ja tietämys asiasta. (Konttinen & Skyttä 2010, 184–185)



KUVIO 13. Demingin PDCA- ympyrä, suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna (mukaillen Konttinen & Skyttä 2010, 184; Veini 2008)

Kuviossa 13 on esitetty Demingin PDCA-ympyrä. W. Edwards Deming korosti jatkuvan parantamisen ja järjestelmällisen kehityksen merkitystä johtamisessa. Demingin tunnetuksi tekemä PDCA-ympyrä kuvaa tätä tapahtuvaa prosessia. Nimensä ympyrä on saanut sanoista Plan – Do – Check – Act, suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. PDCA -syklin perusajatuksena on jatkuva, systemaattinen parannustoiminta, jossa yhden syklin tultua valmiiksi aloitetaan uusi tai jatketaan edellisen parantamista, kunnes asetettu tavoite saavutetaan. (Veini 2008)

Osallistavien työkalujen käyttöön kuuluu oleellisesti mielen prosessointi. Konttisen ja Skyttän (2010, 75) mukaan mielen prosessointi on ihmistenjohtamistilanteen suunnittelun

työkalu. Suunnittelun tuloksena syntyy käsikirjoitus, jonka mukaan johtamistilanne ohjataan ja toteutetaan. Käsikirjoitus on suunnitelma yksittäisen johtamistilanteen toteuttamiseksi (Kontiainen & Skyttä 2010, 79). Liitteessä 6 on esimerkki tutkimuksessa käytetystä käsikirjoituksesta.

### **3.3.2.1 Osallistava työkalu: kysymys**

Ajatuksena on johtaa ihmisiä enemmän kysymyksillä kuin vastauksilla. Kysymysten avulla tutkija ottaa kohderyhmän mukaan, haastaa toimintatapoja, ohjaa omaehtoista kehittämistä ja sitoutumista sekä rakentaa yhteisen merkityksen prosessin, saa ihmisten ajattelun liikkeelle. Hyvällä avoimella kysymyksellä saa henkilöiden aivot käyntiin ja henkilön pohtimaan asiaa hänen omista lähtökohdistaan ja taustoistaan käsin. Hyvät prosessoivat kysymykset ovat perusedellytys hyvien lopputulosten saavuttamiseksi mielen prosessien avulla. Avoimeen kysymykseen vastaaminen vaatii pohdintaa, ja se tuottaa mahdollisesti useita ajatuksia sekä ehdotuksia. Prosessoiva kysymys saa parhaimmillaan aivot innostuneesti liikkeelle, ohjaa ajattelun asian kannalta juuri oikealle alueelle, täsmentää ja löytää asian ytimen. Prosessoivaa kysymystä ei kannata muotoilla siten, että siihen voidaan vastata pelkästään joko kyllä- tai ei-vastauksella. Kyllä- tai ei-vastauksen antamiseksi ei yleensä tarvita minkäänlaista ajatteluprosessia. Kysymys on osallistavien työkalujen päätyökalu. Kaikilla muilla työkaluilla on suorat yhteydet siihen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 56–62)

### **3.3.2.2 Osallistava työkalu: vaaka**

Vaakaprosessissa asiaa tarkastellaan sekä positiivisten että negatiivisten seikkojen valossa. Tutkija kannustaa osallistujia näkemään myös asian suhteen löytyvät heikkoudet ja mieltä askarruttavat ajatukset. Vaakaprosessiin liittyy myös heikkouksien poistaminen ja esitetyn idean parantaminen. Näin saadaan aikaan alkuperäistä toimivampia ideoita tai ainakin niiden vientiä käytäntöön on pohdittu. Vaakaprosessin vaiheet on esitelty taulukossa 3. Vaaka-työkalun avulla saadaan esille, käsittelyyn ja punnittavaksi koko kohderyhmän senhetkiset ajatukset esilläolevasta asiasta, plussat ja miinukset (Kontiainen & Skyttä 2010, 89–91).

TAULUKKO 3. Vaakaprosessin vaiheet (mukaillen Kontiainen &amp; Skyttä 2010, 101)

Vaakaprosessin vaiheet		
<b>1</b>	<b>Kysymyksen laatiminen</b>	Laaditaan hyvä ohjaava kysymys, joka on muotoa: Mikä tässä asiassa, tällä hetkellä, a) epäilyttää, askarruttaa, ei toimi, ei tunnu hyvältä/järkevältä (- /miinukset)? b) miellyttää, ilahduttaa, toimii, tuntuu hyvältä/järkevältä (+ /plussat)?
<b>2</b>	<b>Omat näkemykset yksilönä</b>	Vaakaprosessi käynnistyy parhaiten henkilökohtaisella pohdinnalla ja asioiden kirjaamisella. Tutkijan antaman yhteisen kysymyksen jälkeen annetaan 5-7 minuuttia aikaa omien ajatusten kirjaamiseen.
<b>3</b>	<b>Pari- tai ryhmäkeskustelu</b>	Yksilöpohdinnan jälkeen muodostetaan parit tai pienryhmät. Ryhmien tehtävä on käydä läpi ja keskustella toistensa ajatuksista, löytää yhteneviä ajatuksia sekä tutustua toisten erilaisiin näkemyksiin. Aikaa tarvitaan n. 10-15min.
<b>4</b>	<b>Esittely</b>	Ryhmäkeskustelun jälkeen nostetaan itse kunkin ajatukset esille, ja ne kirjataan fläpille. Miinusmerkkiset kirjataan omaan sarakkeeseen tai paperiin, plusmerkkiset omaansa. Tutkija hoitaa kirjaamisen.
<b>5</b>	<b>Punninta</b>	Osallistujia pyydetään valitsemaan kummaltakin puolelta muutamia kaikkein tärkeimmiksi nousevia yksittäisiä asioita, tai mikäli miinuspuolella on huomattavasti enemmän asioita, valitsemaan sieltä muutaman, joiden kuntoon saattaminen helpottaisi asian eteenpäin vientiä.
<b>6</b>	<b>Tulosten johtopäätökset</b>	Sovitetaan seuraavat askeleet ja toimenpiteet.

Kontiainen ja Skyttä (2010, 95) toteavat, että vaaka-työkalun avulla saadaan aina punnitustulos. Asia ei ole enää mielissä oleva epämääräinen uhka. Kohderyhmällä on aikaansaatu yhteinen käsitys arvioitavan asian hyödyistä ja haitoista ja siitä, mitä se merkitsee. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija kirjaa näkyviin sanasta sanaan sen, mitä osallistujat asiasta kertovat (Kontiainen & Skyttä 2010, 98).

### 3.3.2.3 Osallistava työkalu: OPERA

OPERA on johtamisen työkalu, joka auttaa tutkijaa toteuttamaan kohderyhmänsä kanssa prosessin, jonka avulla löydetään käsiteltävään asiaan sisältöratkaisu ja luodaan sen toteuttamiselle yhteinen sitoutuminen. Keskustelun ja ymmärryksen syventämisen tarve liittyy monen asian eteenpäin viemiseen. Tilaisuudet pitää osata johtaa niin, että kaikki



ohjataan osallistumaan ja ottamaan kantaa. Tällaiseen tilanteeseen OPERA soveltuu erinomaisesti. OPERA:n avulla voidaan ratkaista avoimia ongelmia, joihin on useita ratkaisuja ja laaja kiinnostus. Kokonainen OPERA on taulukon 4 mukainen viisivaiheinen prosessi, joka muodostaa selkeän ohjattavan kokonaisuuden. (Kontiainen & Skyttä 2010, 103–105)

TAULUKKO 4. OPERA:n viisi vaihetta (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 106)

VIISI OPERAN VAIHETTA	
<b>O</b>	<b>Omat näkemykset yksilötyönä</b> Saadaan aikaan yksilöinä mahdollisimman laajasti ehdotuksia ja ajatuksia käsiteltävään asiaan
<b>P</b>	<b>Pari- ja pienryhmätyöskentely</b> Kootaan yksilöiden ajatuksista parin/pienryhmän mielestä tärkeimmät yhteiset valinnat ja muodostetaan vielä uusia.
<b>E</b>	<b>Esittely kirjallisesti ilman kritiikkiä</b> Tehdään kaikki valitut ehdotukset näkyväksi ja kaikkien näkyville yhtä aikaa, jotta niitä voidaan arvioida.
<b>R</b>	<b>Ristiinarviointi</b> Löydetään kyseisen asian kannalta tärkeimmät ehdotukset ja ideat jatkokehittämistä tai toteuttamista varten.
<b>A</b>	<b>Aiheiden ryhmittely</b> Saadaan toteuttamisen kannalta sopivia aihieryhmiä ja asiakokonaisuuksia, jotka voidaan vastuuttaa toteutettavaksi.

**O-vaiheen** yksilöpohdinnan hyöty on, että jokainen saa aikaa miettiä asiaa. Tällä menettelyllä tutkija varmistaa, että yksilötyövaiheen jälkeen kaikilla on harkittuja ja kirjattuja ajatuksia, kun ollaan valmiina siirtymään toiseen vaiheeseen. Samalla annetaan kaikille oma ajattelurauha. Prosessin ohjaajan (tutkijan) kannalta on erityisen tärkeää, että käynnistävä kysymys on tarkasti mietitty, sen keila osuu juuri oikein ja se saa ihmisten mielen prosessit liikkeelle. Kysymys kannattaakin kirjata sanasta sanaan näkyville etukäteen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 107–108)

**P-vaiheessa**, eli pari- ja pienryhmä-vaiheessa tarkoituksena on koota yksilöiden ajatuksista parin tai pienryhmän mielestä tärkeimmät, yhteiset valinnat. Tässä vaiheessa syntyy keskustelun pohjalta usein myös uusia ideoita. (Kontiainen & Skyttä 2010, 108)

**E-vaiheessa** OPERA jatkuu parien tai pienryhmien tulosten esittelyllä sekä kirjallisesti että suullisesti. Esittelyvaiheen tarkoitus on tehdä kaikki valitut ehdotukset näkyväksi ja kaikkien näkyville yhtä aikaa, jotta niitä voidaan arvioida. Suullisessa esittelyssä ei oteta esille kritiikkiä tai keskustella, vaan keskitytään kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Osallistujille E-vaiheessa ideoiden esittely on turvallista, koska keskustelua ja arvostelua ei sallita. (Kontiainen & Skyttä 2010, 110–111)

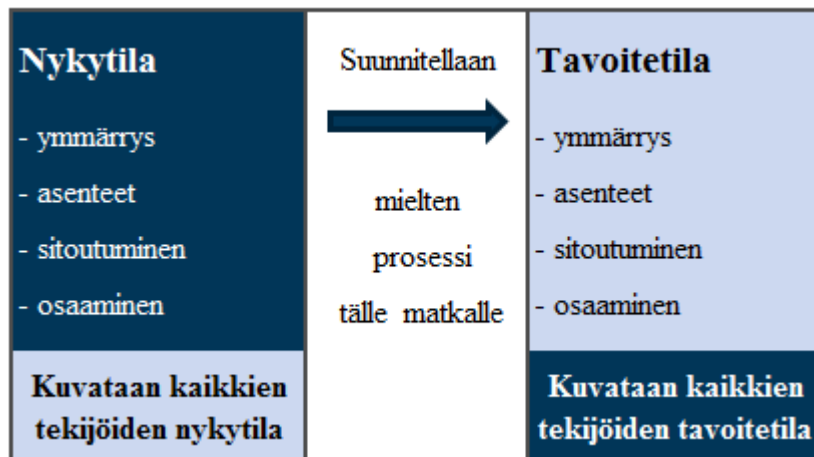
**R-vaiheessa** eli neljännessä OPERA:n vaiheessa, ristiin arvioinnissa, otetaan arviointi käyttöön, mutta positiivisena. Tarkoituksena on nostaa kyseisen asian kannalta tärkeimmät ja käyttökelpoisimmat ajatukset esiin jatkokehittämistä tai toteuttamista varten. (Kontiainen & Skyttä 2010, 112)

**A-vaiheessa** eli viidennessä OPERAn vaiheessa on aiheiden ryhmittely. Tavoitteena on saada toteuttamisen kannalta sopivia aiheryhmiä, asiakokonaisuuksia, jotka voidaan vastuuttaa toteutettavaksi. Osallistujien kannalta A-vaiheessa kiteytyy kaikkien osallistujien yhteinen näkemys. (Kontiainen & Skyttä 2010, 115)

Osallistujia prosessiin valittaessa on hyvä muistaa ns. **PAT-sääntö**. Kun asioita edistetään OPERA-prosessilla; mukaan tarvitaan riittävästi päättäjiä, asiantuntijoita ja toteuttajia. (Kontiainen & Skyttä 2010, 117)

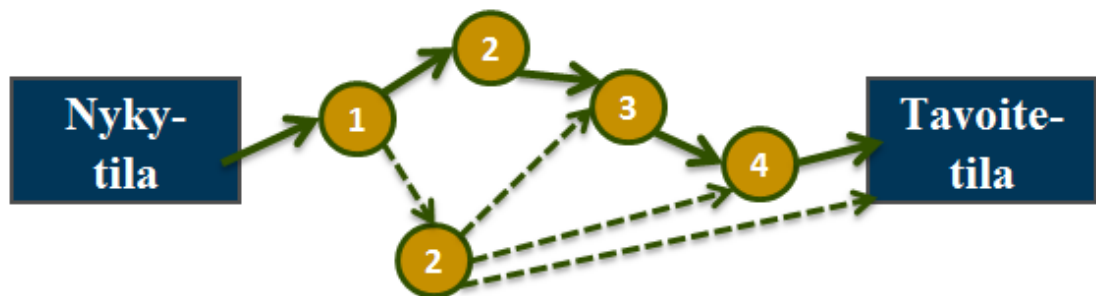
### 3.3.2.4 Osallistava työkalu: kartta

Kartta on suunnittelutyökalu, jonka avulla tutkija suunnittelee pitemmän mielten prosessin johonkin asiaan sitouttamiseksi. Karttoja on kooltaan erilaisia. Joskus kartta kannattaa tehdä suppealle, vain pari rastia käsittävälle kokonaisuudelle, joka voidaan toteuttaa ja viedä läpi yhdellä yhteisellä rupeamalla. Joskus kyseessä on laaja kokonaisuus, esimerkiksi jonkun muutosohjelman läpivienti, jossa aikaa voi mennä useita kuukausia, ja rupeamia tuon jakson aikana on jopa muutamia kymmeniä. Käytännössä ei kannata rakentaa kovin pitkää ohjelmaa kerralla kartaksi asti. Noin 4-7 rastin kartta on riittävän pitkä. Kartta on kokoava työkalu. Kun siinä kuvataan pitempi mielten prosessi, se pitää tyypillisesti sisällään useiden muiden kysymyspohjaisten työkalujen käyttöä prosessin eri vaiheissa. (Kontiainen & Skyttä 2010, 143–144)



KUVIO 14. Tavoite ja nykytila (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 145)

Kuviosta 14 voidaan nähdä, kuinka kartan hahmottaminen voidaan rakentaa. Hahmottaminen voi alkaa nykytilasta tai tavoitetilasta, järjestyksellä ei ole väliä. Ratkaisevaa on, kumpaan pääsee helpommin ajatuksellisesti kiinni. (Kontiainen & Skyttä 2010, 145)



KUVIO 15. Pidempi prosessi jaetaan rasteihin (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 147)

Kuvion 15 mukainen yhteinen prosessipolku kuljetaan rasti kerrallaan. Tutkija tekee kullekin rastille käsikirjoituksen käytettävistä työkaluista, esitettävistä kysymyksistä ja tehtävänannoista. Se on suunnitelmarunko ohjata prosessi rastilta toiselle. Yksi rasti on yksi välitavoite tai askel kohti tavoitetilaa. Alussa tutkija tekee mielten avauksen porukalleen. Nämä mielten avaukset voivat olla mieliin palauttamisia, neutraaleja infoiskuja, porukalle tehtäviä kysymyksiä tai annettavia tehtäviä. Kysymysten avulla tutkija saa porukan kulkemaan yhden rastinvälin ja auttaa näin mielen prosessia eteenpäin. Rastitulokset ovat ihmisten mielissä tapahtuvia muutoksia. Ne ovat parempaa ymmärrystä ja osaamista, asenteiden kehittymistä ja muuttumista sekä sitoutumisen syntymistä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 147–148)

## 4 BOLIDEN KOKKOLA

Boliden Kokkolan emoyhtiö on ruotsalainen Boliden AB. Bolidenilla on tehtaita Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Kaivoksia yhtiöllä on Ruotsissa ja Irlannissa. Konsernin päätuotteet ovat sinkki ja kupari. Yhtiö tuottaa myös kultaa, hopeaa ja lyijyä. Henkilöstöä yhtiöllä on noin 4 400. Boliden Kokkola Oy on Euroopan toiseksi suurin sinkkitehdas. Tuotannosta noin 85 prosenttia menee vientiin. Tärkeimmät markkina-alueet ovat Pohjois- ja Keski-Eurooppa. Henkilöstömäärä vuoden 2012 lopussa oli 542, ja sinkkitehdas on Kokkola suurin yksityinen työnantaja. Sinkin tuotanto aloitettiin Kokkolassa 1969. Sinkkitehdasta on kehitetty perustamisen jälkeen määrätietoisesti. Tuotevalikoimaan kuuluu erittäin korkealaatuinen SHG-sinkki (Special High Grade), jonka puhtausaste on kansainvälisen luokituksen mukaan vähintään 99,995 prosenttia ja asiakkaan toivomusten mukaan seostettu sinkki, seosmetallina käytetään lähinnä alumiinia ja nikkeliä. Toiminnan sivutuotteena syntyy rikkidioksidiä ja höyryä. Rikkidioksidi jalostetaan rikkihapoksi ja höyry myydään samalla teollisuusalueella toimivalle voimalaitokselle. (Boliden Kokkola 2011, 2–3)

Boliden Kokkola Oy on 310 000 tonnin tuotantokapasiteetillaan yksi maailman suurimmista sinkkitehtaista, ja sen käytössä on alan modernein teknologia. Kokkolan sinkkitehdas on valtakunnallisesti arvostettu työnantaja, vuonna 2004 työministeriö palkitsi yrityksen Hyvä työnantaja -palkinnolla ja opetusministeriö Oppisopimuskouluttajien laatupalkinnolla. Boliden konsernin parhaan yksikön palkinto tuli 2008. Liikevaihto vuonna 2011 oli noin 196 miljoonaa euroa. Tuotteita pystytään tuottamaan tehokkaasti, energiaa ja ympäristöä säästäen. Sinkkitehtaalla on omaksuttu jatkuvan kehityksen periaate. Johtamisjärjestelmissä korostuvat laatutavoitteet, ympäristötavoitteet ja turvallisuustavoitteet. Vuonna 2004 sinkkitehdas siirtyi Outokumpu Oyj:lta Boliden Ab:n omistukseen ja nimeksi tuli Boliden Kokkola Oy. (Boliden Kokkola 2012)

### 4.1 Henkilöstö

Boliden Kokkolan sosiaalisen vastuun lähtökohtana on suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka, joka perustuu muutosten ennakointiin useiden vuosien aikajänteellä.

Tämän vuoksi yhtiö on pystynyt tarjoamaan henkilöstölleen pitkäkestoisia työsuhteita, kokopäivätyötä ja mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen. Suunnitelmallisuutta on tuettu työnantajan ja henkilöstön välisellä kehittämissopimuksella, joka on mahdollistanut henkilöstömäärän vähentämisen hallitusti luonnollisen poistuman kautta. Henkilöstömäärän väheneminen perustuu tuotantoteknologian kehittymiseen, mutta se on edellyttänyt myös uusien toimintatapojen käyttöönottoa. (Boliden Kokkola 2011, 9)

Boliden Kokkolan tulostekunnon perusta on osaava, ammattitaitoinen ja työkykyinen henkilöstö. Henkilöstön ammattitaitoa on ylläpidettävä ja osaamista koko ajan kehitettävä tuotantoteknologian kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa. Koulutussuunnittelun lähtökohtana on strategiakartan tavoitteiden mukaiset osaamistarpeet sekä toiminto- ja yksilökohtaiset kehittämistarpeet.

#### **4.2 Strategiset valinnat vuonna 1995**

Boliden Kokkolan (silloin Outokumpu Zinc Oy) tapauksessa tiimimäisen toimintatavan kehittäminen sai selkeästi alkunsa vuonna 1995 käynnistyneestä perusteellisesta strategiaprozessista, jossa määritettiin yrityksen liiketoiminnan keskeisiä kysymyksiä ja ongelmia. Lähtökohtina strategiaprozessille olivat henkilöstön ikääntyminen, henkilöstön vaihtuminen ja sinkkituotannon kasvattaminen. Yrityksen rakennemuutosten seurauksena henkilöstön ikärakenne oli muotoutunut teollisuudenalan yleiseen kehitykseen nähden poikkeavaksi. Ikärakenteesta johtuen henkilöstön poistuminen työelämästä kiihtyi. Vuonna 1995 laskettiin, että lähimmän kymmenen vuoden aikana tulee noin 90 % senhetkisestä henkilöstöstä vaihtumaan uusiin. (Boliden Kokkola 2009)

Strategiaprozessi käynnistyi vuoden 1995 lopulla ja siinä määritettiin suuntaviivat yrityksen tulevaisuudelle. Koska henkilöstön vaihtumisen murrosvaihe oli käynnistymässä, on ymmärrettävää, että henkilöstön toimintatapoihin liittyvät seikat saivat voimakkaan painoarvon strategiassa. Strategiaprozessin seurauksena suurimmat välittömät muutokset tulisivat koskettamaan henkilöstöä. Strategiassa määriteltiin, että tehtaan toiminta tulevaisuudessa tulisi rakentumaan tiimityöskentelyn periaatteille. Strategian

toteuttamiseksi tulisi myös tarvitsemaan koulutusta tiimimäisen toiminnan kehittämisprosessin eri vaiheissa. (Boliden Kokkola 2009)

### **4.3 Ammatillinen koulutus ja palkitsemisjärjestelmä**

Tiimimäisen toiminnan onnistumisen katsottiin edellyttävän kehittyntä jatkokoulutusjärjestelmää, jonka avulla henkilöt voivat edelleen laajentaa omaa osaamistaan ja ylläpitää aiemmin hankittuja vahvoja osaamisalueitaan. Edelleen haluttiin, että työssä suoritettu jatkokoulutus olisi arvokasta myös itse koulutettavalle henkilölle eli johtaisi johonkin valtakunnan virallisen tutkintojärjestelmän mukaiseen ammattitutkintoon. Käytössä oleva perinteinen metalliteollisuusyrityksissä sovellettu palkkausjärjestelmä PARAKE haluttiin lopettaa ja ottaa käyttöön järjestelmä, joka tukee osaamisen kehittämistä ja muita tiimimäisen toiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä. Päätöksen henkilön palkasta tekee lähin esimies, joka arvioi kokonaisvaltaisesti henkilön osaamista ja käytettävyyttä. Erityisosaamislisien avulla kannustetaan oppimaan myös töitä, jotka kuuluvat toisille tiimeille. (Boliden Kokkola 2009)

### **4.4 Tiimien muodostaminen**

Toimivista rekrytointi- ja koulutuskäytännöistä huolimatta henkilöstön nopea uusiutuminen asetti suuren haasteen sille, kuinka vuosikymmenten työkokemukseen perustuva hiljainen tieto saatiin siirtymään sinkkitehtaan uudelle sukupolvelle. Ratkaisua haettiin tiimityöhön, tehtäväkiertoon ja moniosaamiseen perustuvaan työtapaan, jossa eri sukupolvet työskentelevät rinnakkain. Tällä tavalla henkilöstö sai kokemusta kaikista tiimin tekemistä töistä, minkä ansioista jokainen sinkkitehtaan työntekijä pystyy hoitamaan monia työtehtäviä. Siirtyminen kapea-alaisista työtehtävistä laajojen työkokonaisuuksien hallintaan on tehnyt työstä haasteellisempaa, mikä on luonut edellytyksiä työmotivaation lisääntymiselle. Vakanssiajatteluun perustuvasta toimintatavasta siirtyminen tiimimäiseen toimintaan edellytti työryhmien perustamista. Työtehtävien muodostama kokonaisuus oli luonnollinen lähtökohta työryhmälle. Esimerkiksi yksi vuoro oli hyvin luonnollinen työryhmän kokoonpano. Tiimien koko vaihteli osastoittain, tiimien jäseniä ei tässä vaiheessa valittu heidän ominaisuuksiensa mukaan, vaan olemassa olevia työryhmiä

lähdettiin valmentamaan tiimimäiseen toimintaan. Tiimimäinen työskentely edellyttää jäseniltään monipuolista osaamista, joka mahdollistaa työskentelyn eri tehtävissä tiimin sisällä. Tämän vaatimuksen täyttäminen edellytti laajamittaista työn yhteydessä toteutettavaa koulutusta työryhmän sisällä. Tehtäväkohtaiset vakanssit purettiin ja tiimien jäsenet opettelivat tiimin tehtävät laaja-alaisesti. (Boliden Kokkola 2009)

#### **4.5 Henkilöstön osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että henkilöstöllä on riittävät valmiudet selvittää työelämän haasteista työuran aikana ja näin varmistaa sinkintuotannon jatkuvuus. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä on toteutettu tutkintotavoitteisen koulutusjärjestelmän kautta. Kaikki uudet työntekijät aloittavat vakinaistamisensa jälkeen ammattitutkinnon suorittamisen, myöhemmin on mahdollisuus suorittaa myös erikoisammattitutkinto. Vuoden 2012 lopussa henkilökohtainen opintosuunnitelma oli tehtynä 422 henkilöllä.

#### **4.6 Palkkarakenne**

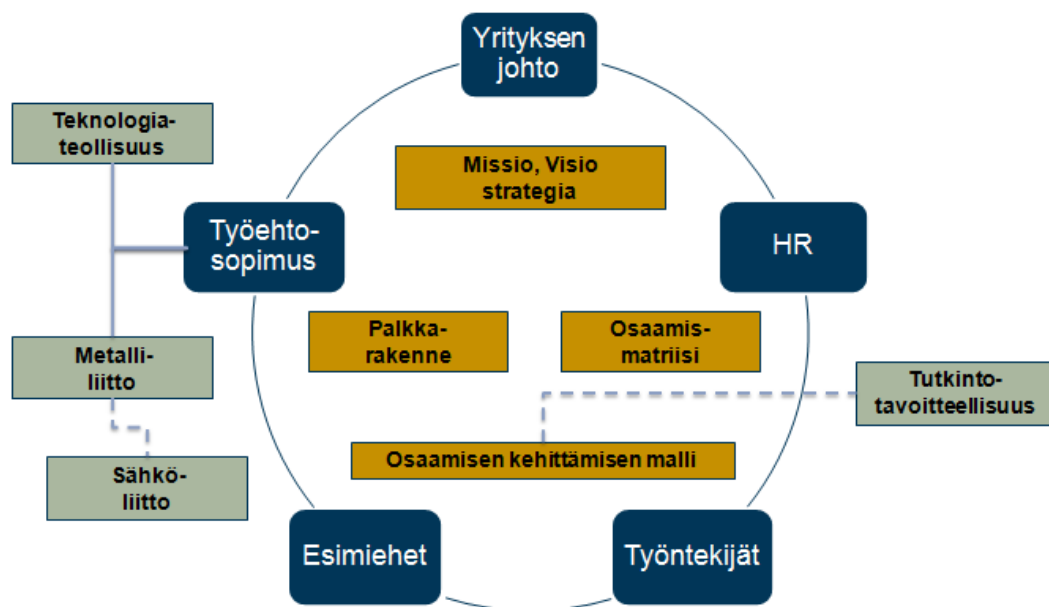
Nykyinen palkkarakenne on ollut käytössä vuodesta 1998, se on paikallisesti sovittu ja Teknologiateollisuuden ja Metalliliiton hyväksymä palkkausjärjestelmä. Se on kytketty Teknologiateollisuuden ja Metalliliiton käyttämään PARAKE-järjestelmään. Palkkausjärjestelmä koostuu työn vaativuuteen perustuvasta osasta ja henkilökohtaiseen pätevyyyteen perustuvasta osasta. Siinä on kuusi pätevyiden porrasta sivulla 41 esitetyn kuvion 11 mukaan. Eteneminen palkkaportailla perustuu tutkintotavoitteellisuuteen sekä esimiehen suorittamaan pätevyiden arviointiin. Esimiehellä on käytettävissään pätevyiden-arviointilomakkeet. Järjestelmässä ei ole kiintiöitä, ja henkilöiden pätevyiden kasvaessa teoriassa kaikilla on mahdollisuus edetä portaissa ylimmälle tasolle. Vuoden 2012 tilaston mukaan kolmella ylimmällä portaalla on 78 % henkilöistä, joista kahdella ylimmällä portaalla 56 %. Palkkarakenteeseen kuuluu myös erikoisosaamislisät, mutta niiden käyttö ei ole mahdollista enää kahdella ylimmällä portaalla. Palkkarakenteen päälle maksettavaa osuutta kutsutaan APO:ksi eli aikapalkkaosuudeksi. Vuosien saatossa APO:jen osuus on noussut. Palkkarakenteen rämettymistä kuvaa se, että palkkojen

porrastus ei enää toimi vaan useimmat kuuluvat samaan palkkaryhmään, joka on porrastuksen yläpäässä.

Palkkarakenteen toimivuutta selvittäneessä kyselyssä tutkintotavoitteellisuus ja sen sitominen palkkarakenteeseen on saanut huonoa palautetta henkilöstöltä. Tutkintotavoitteellisuuden mukana tulee joitakin koulutuksia, joita ei koeta mielekkäinä oman työn kannalta. Lisäksi tutkintoon liittyvät näytöt antavat omat haasteensa. Eteneminen palkkaportaikon alkupäässä on ollut nopeaa viime vuosina, koska rekrytointia on muutettu. Henkilöstö ei enää tule pitkien sinkkikoulutusten kautta, vaan rekrytoinnin kautta saattaa taloon tulla pätevyyttä omaava ammattilainen.

#### 4.7 Toiminnallinen viitekehys

Kuviossa 16 on esitetty tutkimuksen toiminnallisen viitekehys. Kuviossa esitetyn ympyrän kehällä tai sen sisällä olevat asiat kuuluvat yrityksen sisälle. Harmaat laatikot ympyrän ulkopuolella ovat yhtiön ulkopuolisia asioita, jotka kuitenkin läheisesti liittyvät tähän tutkimukseen.



KUVIO 16. Toiminnallinen viitekehys



Tutkintotavoitteellisuuden katkoviiva esittää sitä, että sen kytkennästä palkkarakenteeseen haluttaisiin luopua. Tilalle otettaisiin osaamisen kehittämisen malli. Käytössä on teknologiateollisuuden työehtosopimus, joka on solmittu metalliliiton kanssa. Katkoviivalla metalliliiton ja sähköliiton välissä osoitetaan, että metallin edustajien mukana tulee myös sähköliiton edustaja. Tämä koskee liittojen kanssa käytävää keskustelua ja neuvonpitoa. Teknologiateollisuus on työnantajia edustava liitto. Metalliliitto ja sähköliitto ovat työntekijöiden ammattiliittoja.

Ympyrän keskellä on tutkimuksen kolme keskeistä osa-aluetta: palkkarakenne, osaamismatriisi ja osaamisen kehittämisen malli. Lisäksi sinne on sijoitettu yrityksen kannalta tärkeät missio, visio ja strategia. Osaamisen johtamisen pitää perustua yrityksen visioon ja strategiaan. Yrityksessä osaamisen kehittyminen on kytketty palkitsemiseen, ja jollain tavalla osaamista pitää myös arvioida.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Yleistä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja toimintatutkimuksen syklisen luonteen mukaan myös tarvittavat välivaiheiden tulokset. Usein tutkijat käyttävät tutkimuspäiväkirjaa dokumentoinnin apuna. Tutkimuspäiväkirjan sijasta käytettiin viikkosuunnitelmaa. Viikkosuunnitelma on laaja kokonaisuus, jota on hankala liittää raporttiin sellaisenaan. Viikkosuunnitelma esitellään osa-alueittain, joista näkee projektin vaiheet (LIITTEET 1/1–4). Viikkosuunnitelmaa käytettiin kehittämishankkeen suunnittelussa apuna, ja siihen kirjattiin viikkotasolla kaikki tapahtumat projektin eri vaiheista. Lisäksi projektinkokouksissa hyödynnettiin toimenpidelistaa (LIITE 2).

Tähän tutkimukseen liittyy ainakin tietosuojaan liittyviä asioita, koska henkilökohtaiset palkat ja osaamiset eivät saa missään vaiheessa tulla esille. Osaamismatriisista ja palkkarakenteesta esitetään riittävän suuret otokset, jottei kenenkään henkilökohtaista osaamista ja palkkaa voida tunnistaa. Yksityiskohtaisempaa osaamismatriisin rakenteellista esittelemistä vaativissa kuvioissa tai taulukoissa on käytetty esimerkkilukuja ja henkilöitä.

Palkkarakenteesta ei ole esitetty euromääräisiä tietoja, vaan tulosten esittämisten osalta keskitytään rakenteen esittelyyn. Tuloksissa esiintyvät työehtosopimukseen perustuvat tiedot, löytyvät muun muassa liittojen sivuilta. Tutkimushaastattelut käytiin osallistavien työkalujen avulla johdettuina kokouksina ja keskusteluina. Tilaisuudet olivat avoimia, joten osallistujien kesken on tiedossa tilaisuuden aikana puhutut asiat, mutta tutkimustuloksissa ne esitetään anonymisti ja yhteiskommentteina.

### 5.2 Tutkintotavoitteellisuus

#### 5.2.1 SWOT-analyysi

Tutkintotavoitteellisuuden kytkeä palkkarakenteeseen ja yleensäkin sen tarpeellisuutta selvitettiin aluksi pitämällä laajalla ryhmällä SWOT -analyysi.

TAULUKKO 5. SWOT- analyysi tutkintotavoitteellinen malli

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peruskoulutukset (laatu, turv. Ym.)</li> <li>- Tukee nykyistä palkkarakennetta</li> <li>- "Yleissivistävä"</li> <li>- Valmis järjestelmä ja resurssit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdytykseen kuuluvia koulutuksia tulee vasta at:ssa</li> <li>- Ei välttämättä vastaa ammattiryhmien vaatimuksia (kupi)</li> <li>- Tutkinnon perusteiden muuttuessa tasovaatimusten vaihtelevuus</li> <li>- Näyttöjen vaatimat resurssit</li> <li>- Oppilaan halu/motivaatio ("pakkopulla")</li> <li>- Valmiin ammattilaisen sijoittuminen p.p:lle</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osittain itsensä rahoittava</li> <li>- Räätelöintimahdollisuudet (rajoituksin)</li> <li>- Ammattikohtaiset at:t (kupi)</li> <li>- Valtakunnallinen -&gt; muualla suoritettu at voidaan hyväksyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppisopimuskoulutuksen rahoituksen päättymisen seuraukset</li> <li>- Palkkarakenteen toimivuus ilman at:ta</li> <li>- Raportoinnin lisääntyminen (Oppisopimustoimiston toimesta)</li> <li>- Koulutusten ajantasaisuus/tekniikan kehittyminen</li> </ul>

SWOT -analyysit pidettiin heti projektin alussa 22.11.2011. Taulukossa 5 on SWOT -analyysi tutkintotavoitteellisen mallin eli nykytilaa vastaavan tilanteesta.

TAULUKKO 6. SWOT- analyysi osaamismatriisiin perustuva malli

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- JOT koulutukset (tarpeen mukaan)</li> <li>- Osaamisen arviointi ja kehittäminen jatkuvaa</li> <li>- Henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi osana kokonaisuutta <ul style="list-style-type: none"> <li>- (aikaansaavuus, joustavuus)</li> </ul> </li> <li>- Tukee/vahvistaa esimiehen asemaa</li> <li>- Dokumentoitu osaaminen (tiedon siirtäminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimi/vuoro osaaminen nähtävissä</li> </ul> </li> <li>- Osa koulutuksista perehdytysohjelmassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatii toimintamallien ja resurssien luomisen</li> <li>- Osittain tuntematon malli</li> <li>- Oikea työkalu puuttuu (ei Excel)</li> <li>- Ei valtakunnallisesti yhteensopiva (?)</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BKO:n tarpeisiin perustuva osaamisen kehittäminen</li> <li>- Osaamisen arviointi vaikuttaa henkilön palkkaan läpi työhistorian</li> <li>- Osaamisen/kehittämisen polut ja tunnistaminen</li> <li>- Raati omalta osaamisalueelta</li> <li>- Sisäiset kouluttajat (osaaminen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatii esimiestoiminnan kehittämistä (roolin vahvistaminen)</li> <li>- Resurssivaatimukset (arviointi ja toteuttaminen)</li> <li>- Ammattiryhmien osaamisvaatimusten yhdenmukaisuus</li> <li>- Kustannus/hyöty (ellei oppisopimuskoulutusta)</li> <li>- Arviointien subjektiivisuus</li> <li>- Käyttöänoton yllätykset</li> <li>- Sisäiset kouluttajat (käytettävyyys)</li> </ul>

Taulukossa 6 on SWOT -analyysi osaamisen arviointiin perustuvasta mallista, jossa työkaluna käytettäisiin osaamismatriisia. Tässä mallissa tutkintotavoitteellisista koulutuksista olisi luovuttu ja niitä ei enää sidottaisi palkkarakenteeseen.

### 5.2.2 Käsittely Operan ja kartan avulla

Tutkintotavoitteellisuutta käsiteltiin toistamiseen 5.3.2012. Käsittely tapahtui johdetusti kartta-työkalun avulla. Liikkeelle lähdettiin nykytilan esittelystä, tässä hyödynnettiin aiemmin saatua SWOT -analyysin tulosta ja siinä kuvattua nykytilaa.

Tehtävänanto aloitettiin ohjaavalla kysymyksellä rastilla 1:

*Kirjatkaa SWOT- analyysin kertaamisen (esitys) aikana mitä vahvuuksia ja hyviä puolia sekä mitä heikkouksia, puutteita, epäilyksiä ja ongelmia on teille tullut mieleen analyysin teon jälkeen?*

Rastilla yksi saadut tulokset esitetään liitteissä (LIITE 3).

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys rastilla 2:

*Valitkaa ryhmissä 3-4 selkeintä hyötyä ja 4-5 suurinta ongelmaa, heikkoutta tai askarruttavaa tekijää.*

Rastin 1 ja 2 käsittelyiden yhteenveto esitetty erillisessä liitteessä (LIITE 4). Tulosten perusteella jatkokäsittelyyn otettiin seuraavat aiheet:

1. Vaatii toimintamallien ja resurssien luomisen
2. Vaatii esimiestoiminnan kehittämistä (roolin vahvistaminen) ja arviointien subjektiivisuus
3. Kustannus/hyöty (jos ei ole oppisopimuskoulutusta)

Ennen kolmanteen käsittelyvaiheeseen etenemistä osanottajilta kysyttiin kysymys.

*Kannattaako nämä miinukset poistaa, jotta nuo positiiviset asiat saadaan toteutumaan?*

Vastaus oli myönteinen ja voitiin edetä rastille 3.

TAULUKKO 7. Rasti kolme, ryhmän 1 tulokset aiheesta toimintamallien ja resurssien luominen

Esille tulleet ratkaisut	Ratkaisun avaus/tarkennus
Luodaan koulutusmatriisi tukemaan osaamismatriisia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamiskoulutus / esimiesvalmiudet</li> <li>• Ammatillinen koulutus</li> <li>• Laite- ja prosessikoulutus (uusille ja nykyisille)</li> </ul>
Yleissivistävästä sinkinvalmistamisen täsmäkoulutukseen	
Yhtiön tuki omaehtoiseen koulutukseen määriteltävä	
Koulutusten laadun ja kustannustietoisuuden parantaminen	
Vastuiden selkeä määrittäminen, missä on kokonaisvastuu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisalueet ja sen pohjalta osaamisen/ koulutusten tunnistus ja järjestäminen</li> </ul>

Rastilla 3, osanottajat jaettiin kolmeen ryhmään. Kukin ryhmä pohti konkreettisia käytännön ratkaisuja esille tulleiden miinuskohtien poistamiseen. Jokainen ryhmä keskittyi omaan annettuun aihealueeseensa.

TAULUKKO 8. Rasti kolme, ryhmän 2 tulokset aiheesta esimiestoiminnan kehittäminen ja roolin vahvistaminen sekä arviointien subjektiivisuus

Esille tulleet ratkaisut
Esimiehet ovat mukana tekemässä järjestelmää, sisällöt ja koulutukset
Uusien esimiesten perehdyttäminen
Kaikki käyttävät ja tulkitsevat samalla tavalla, yhtenäinen toimintamalli
Asiantuntijat apuna, esimiehellä veto-oikeus arvioinnissa
Esimiesten sparraus arviointiin
Esimies on matriisin ”pääkäyttäjä”, hän vaikuttaa palkkaukseen

Taulukoissa 7 - 8 on rastin 3:sen ryhmien 1 ja 2 käsittelyn tulokset. Esimiesten merkitys järjestelmän rakentamisessa on tärkeää, koska hän vaikuttaa palkkaukseen.

TAULUKKO 9. Rasti kolme, ryhmän 3 tulokset aiheesta kustannus ja hyöty (jos ei ole oppisopimuskoulutusta)

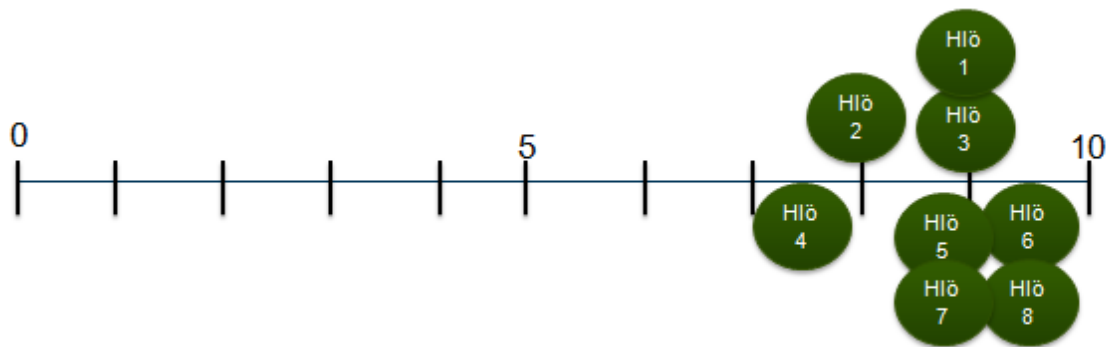
Esille tulleet ratkaisut
Valmis ohjelma osaamisvajeeseen
Onko matriisin käyttäminen itsearviointityökaluna mahdollista?
Arviointitiheys kerran vuodessa
Koulutusten / palveluntarjoajien auditointi
Oma sisäinen osaaminen?

Taulukossa 9 on rastin 3:sen ryhmän 3 käsittelyn tulokset. Tuloksista ilmenee, että osaamismatriisi koetaan valmiiksi ohjelmaksi osaamisvajeen tunnistamiseen.

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys rastilla 4:

*Kun nämä muutokset saadaan vietyä osaamismatriisimallin sisään, onko ilman ammattitutkintoja malli toimiva, uskotko sen onnistumiseen?*

Vastaamisen organisointi tapahtui niin, että jokainen osallistuja merkkasi vaakajana asteikolle 0-10 oman arvionsa onnistumisesta.



KUVIO 17. Osanottajien näkemys osaamismatriisin toimivuudesta palkkarakennemallissa, joka ei ole kytketty tutkintotavoitteeseen

Käsittelyssä esille tulleiden muutosehdotusten toteutukset ovat mahdollisia toteuttaa. Kuvio 17 osoittaa myös osanottajien positiivinen uskon osaamismatriisin toimivuuteen, joten tutkintotavoitteellisuutta ei tarvita.

### 5.3 Osaamisen kehittämisen malli

Tutkintotavoitteellisuudessa on ollut mukana myös hyödyllisiä koulutuksia, ja koulutuksia tarvitaan edelleen vaikka tutkintoa ei suoritettaisikaan. Aluksi käynnistettiin koulutusmatriisien kehittäminen, jotta saataisiin kuvattua tarpeelliset koulutukset. Lisäksi tavoitteena oli luoda malli, josta esimies ja työntekijä voivat valita sopivan koulutuksen, jos sitä tarvittaisiin henkilön työssä oppimisen tueksi. Koulutusmatriisin nimestä luovuttiin kehittämisen aikana, ja se nimettiin uudelleen. Jatkossa nimenä käytetään osaamisen kehittämisen malli. Esimerkkinä esitetään kunnossapidon osaamisen kehittämisen malli (LIITE 5). Jokaiselle toiminnolle rakennetaan vastaava malli.

Malli lähtee uuden tulokkaan näkökulmasta alhaalta ylöspäin. Oletuksena on, että taloon tulevalla on jokin ammatillinen perustutkinto alalta ja työkokemusta. Vaiheessa kaksi henkilö saa kaikille yhteiset perehdytykset ja koulutukset sekä turvallisuuteen liittyvät koulutukset. Tämän jälkeen alkaa henkilön varsinainen perehdytys työhön. Vaihe kolme alkaa yleisellä perehdytyksellä esimerkiksi kunnossapidon toimintaan (Arttu, SAP, työprosessit), minkä jälkeen seuraa perehtyminen omaan työtehtävään. Tähän kuuluu myös yleinen prosessi-, laitteen prosessitekniikka ja laiteosaaminen, jota tukee 4 viikon sinkkikurssi. Vaiheessa neljä alkaa syventävän osaamisen kehittäminen. Näitä voi kunnossapidon osalta olla tekniikan syventävä ammatillinen koulutus, esim. hydraulikka, pneumatiikka, hitsaustekniikka, logiikat, säteilylähteet, taajuusmuuttaja. Vaiheessa neljä voidaan hyödyntää myös ulkopuolista koulutustarjontaa, vaikka se olisi yleistä ja ei kohdistuisi suoraan omiin laitteisiin. Vaiheessa viisi alkavat syventävät laitteen tai laiteryhmän prosessi-, mekaniikka-, sähkö-automaatio koulutukset ja perehdytykset. Tässä vaiheessa hyödynnetään talon omaa erikoisosaamista ja laitevalmistajien antamaa koulutusta.

### 5.4 Osaamismatriisin kehittäminen

Osaamismatriisin kehitystyö lähti liikkeelle olemassa olevan rakenteen kehittämisestä. Osaamismatriisia oli käytetty jo osaamisen arviointiin ja varmistettu sen avulla tiimikohtaiset osaamiset. Se oli toiminut hyvin esimiesten työkaluna ja apuvälineenä osaamisen arvioinnissa ja osaamisen kehittämistarpeiden esittämisessä. Osaamismatriisit

olivat toimintokohtaisia, ja kehitystyön kautta siten muuttuneet erilaisiksi. Ensimmäisessä vaiheessa pääperiaatteet piti yhtenäistää, näitä olivat muun muassa aloitusnäkökulma, osaamistasot, ammatillisen osaamisen yhtenäisempi kuvaus.

#### 5.4.1 Osaamismatriisin kehittämisen 1. tulokset

Taulukossa 10 on 0 - 5 -portaisen mallin osaamistasot ja niiden yksityiskohtaiset selitykset. Kunkin tason selitys antaa raamit vastaavalla tasolla selitettävälle eri tehtäville sekä ammatillisen osaamisen puolella että työtehtävien osaamisen puolella.

TAULUKKO 10. Osaamismatriisin osaamistasot ja yksityiskohtaiset selitykset

Osaamistasot	Yksityiskohtainen selitys
Ei osaamista = 0	Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. Osaamisesta ja taidoista tässä työtehtävässä ei ole vielä näyttöä
Aloittava osaaja = 1	Jonkin verran osaamista tai on aloittanut kouluttautumisen tehtävään. Ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Kehittymistarvetta.
Kehittyvä osaaja = 2	Työtehtävän edellyttämät perustiedot ja -taidot. Työskentelee itsenäisesti tavanomaisissa tilanteissa, mutta voi vaatia ajoittain asiantuntijan ohjausta.
Hyvä osaaja = 3	Hyvät tiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa, hallitsee työssään erikoistilanteet. Ottaa huomioon turvallisuuden, laadun ja tuottavuuden. Osallistuu oman työnsä kehittämiseen. Opastaa tarvittaessa muita.
Erikoisosaaja = 4	Vaativaa tietoa ja taitoa. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa ja ohjaa toisia. Hahmottaa ja ottaa työssään huomioon kokonaisuuden tarpeet.
Huippuosaaja = 5	Tieto-taito-taso on tehtävässä huippuluokkaa. Osaamisalueensa tunnustettu asiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä. Kouluttaa tarvittaessa muita.

Ammatillisen osaamisen arviointi on jaettu kunnossapidossa ja käytössä (nykyisin tuotanto) kuuteen arviointialueeseen. Ammatillisen osaamisen selitykset ovat kunnossapidossa ja käytössä periaatteessa lähes samanlaiset lukuunottamatta ammattitaito kohtaa. Ammattitaitokohdassa on kuvattu ammattiryhmän tyypillisempi osaaminen. Työtehtävien hallinta on molemmissa osaamismatriiseissa kuvattu toimintoon kuuluvalla tavalla. Esimerkiksi käytön työtehtävissä on 59 erilaista tehtävää kuvattu selityksiin.



TAULUKKO 11. Osaamismatriisin aloitusnäkymä

AVAA RYHMITTELY VASEMMAN YLÄREUNAN 1/2 NAPEISTA: SAAT LISÄTIETOJA NÄKYVIIN	TURVALLISUUS	Ammattitaito	Aikaansaavuus	Joustavuus	Yhteistyötaidot	Tietojärjestelmät	PAINOTETTU AMMATTITAITO	PAINOTETTU TYÖTEHTÄVIEN OSAAMINEN	PISTEET YHTEENSÄ
Määritä vaativuuskerroin sarakkeeseen J									
Henkilön nimi									
Painotuskertoimet		0,40	0,20	0,20	0,12	0,08	180	120	300
Henkilöiden lukumäärä							60 %	40 %	
Henkilö 1	3,0	3,5	3,0	2,5	3,0	2,0	108,72	39,0	147,7

Aloitusnäkymä saatiin yhtenäiseksi, kun kaikki ryhmittelyt ovat suljettuna. Ammatillisen osaamisen (painotettu ammattitaito) osa-alueiksi sovittiin kuusi osa-alueetta, jotka näkyvät taulukossa 11. Ne ovat turvallisuus, ammattitaito, aikaansaavuus, joustavuus, yhteistyötaidot ja tietojärjestelmät. Lisäksi aloitusnäkymässä näkyy työtehtävien osaamisen yhteispisteet ja oikealla myös yhteenlasketut kokonaispisteet.

TAULUKKO 12. Osaamismatriisin tiimi- ja vuorokohtainen tavoiteosaaminen

Boliden Kokkola Oy					
Käyttö					
TAVOITE: HENKILÖITÄ (KPL)		4	2	4	4
TILANNE: HENKILÖITÄ (KPL)		4	1	3	4
EROTUS (-X = OSAAMISTA)		0	-1	-1	0
AVAA RYHMITTELY VASEMMAN YLÄREUNAN 1/2 NAPEISTA: SAAT LISÄTIETOJA NÄKYVIIN	Max. Pistemäärä 100 p	Hallimiehen työtehtävät	Etumiehen työtehtävät	Uunimiehen työtehtävät	Tornien hoidon työtehtävät

Käytön osaamismatriisiin otettiin mukaan osaamismatriisissa aiemmin kokeiltu tiimi- ja vuorokohtainen tavoiteosaaminen. Taulukossa 12 on esitetty esimerkki erään vuoron tavoiteosaamisesta. Tavoitteeseen on määritelty, kuinka monella vuoron henkilöllä pitää olla osaaminen yli kolme kyseisessä tehtävässä. Esimerkiksi kahden henkilön pitäisi hallita vähintään etumiehen tehtävät, mutta vain yhdellä riittää osaaminen. Esimies voi taulukon mukaan hankkia vuoroon osaamista laatimalla perehdytys- ja koulutussuunnitelman.

Kriittisten laitteiden syvä osaaminen					
Ennakkohuolto					
Vian etsintä ja vikakorjaus					
	Pasutto	Puhdistamo	Elektrolyysi	Valimo	Yhteiset

KUVIO 18. Kunnossapidossa työtehtävien osaaminen kattaa koko sinkkitehtaan

Kunnossapitäjien työtehtävien osaamisen tulee kattaa koko sinkkitehdas. Kuviossa 18 nähdään, kuinka vähintään vian etsintä ja vikakorjaus osaamista tarvitaan koko sinkkitehtaan alueella. Työntekijällä voi olla syvää osaamista yhdessä tai useammassa tehtävässä, jotka ovat hänen päivittäisiä työtehtäviään.

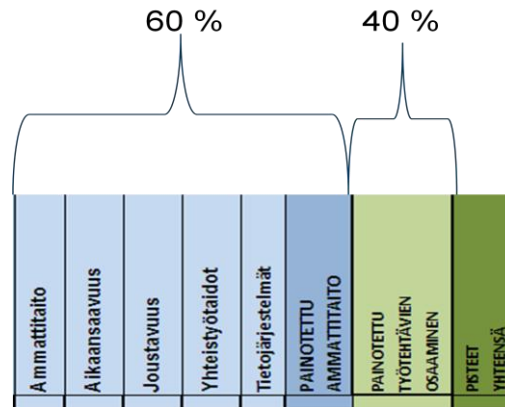
Prosessin asiantuntija					
Erikoistilanteiden hallinta					
Prosessin tuntemus					
	Pasutto	Puhdistamo	Elektrolyysi	Valimo	Rikkihappo

Prosessin asiantuntija					
Erikoistilanteiden hallinta					
Prosessin tuntemus					
	Pasutto	Puhdistamo	Elektrolyysi	Valimo	Rikkihappo

KUVIO 19. Käytössä tarvitaan syvää ja laajaa osaamista

Käytössä työtehtäviä voi olla koko sinkkitehtaalla, mutta usein prosessiosaamisen vuoksi tehtävät vaativat riittävän perehdytysajan, joten pääsääntöisesti työskennellään yhden osaston tehtävissä. Kuviossa 19 on nähtävissä, kuinka Käytössä syvää osaamista tarvitaan

yhdellä osastolla työskentelevältä, ja laajempaa, mutta ei niin syvää osaamista niiltä, jotka työskentelevät kahdella osastolla. Työntekijällä voi olla syvää osaamista yhdessä tai useammassa tehtävässä, jotka ovat hänen päivittäisiä työtehtäviään. Tehtäväkiertojen avulla moniosaamista ylläpidetään. Laajaa osaamista omaavat henkilöt ovat tarpeen resursoinnin järjestelyissä.



KUVIO 20. Osaamismatriisiin on määritelty ammatillisen ja työtehtävien osaamisen painotukset

Osaamismatriisiin yhtenäistämiseen kuului myös painotusten sopiminen yhtenäiseksi. Kuviossa 20 mukaan painotukset jaettiin seuraavasti, ammatillisen osaamisen osuus 60 % ja työtehtävien osaaminen 40 %.

#### 5.4.2 Osaamismatriisin kehittämisen 2. tulokset

Edellä esitetyt kehittämiset tapahtuivat työpajoissa pienemmillä kokoonpanoilla. Kehityksen tulokset esiteltiin laajemmalle luottamusmies- ja esimiesryhmille, ja esittelen seuraavaksi osallistavien työkalujen avulla käytyjen palaverien tuloksia. Tilaisuudet, joissa käytin osallistavia työkaluja, laadin aina käsikirjoituksen. Käsikirjoituksen avulla palaveri suunnitellaan. Tämän tilaisuuden käsikirjoitus esimerkkinä (LIITE 6).

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys luottamusmiehille 16.1.2012:

*Mitä kehitettävää ja mitä hyvää/mahdollisuuksia osaamismatriisin mukainen osaamisen arviointi tuo?*

Ohessa esitetään muutama poiminta käsittelyssä tulleista yhteiskommenteista.

*”Aloitustasoa ei väkisin saa laittaa alas. (Aikaisempaa muualta hankittua osaamista ei saa unohtaa)”*

*”Osaaminen ja palveluaika ei ole sama asia!”*

*”Huomioidaanko aikaisemmat koulutukset / ammattitutkinnot?”*

*”Maksimipisteet pitää olla saavutettavissa”*

*”Riittävä koeaika”*

*”Aikaansaavuus, miten mitataan? (tehtyjen töiden määrä?)”*

*”Miten varmistetaan, että työnjohtaja on ajan tasalla työntekijän osaamisesta”*

Tuloksista nousee esille esimiesten rooli, ja ovatko he ajan tasalla osaamisesta. Toinen esille noussut asia on se, että pisteet pitäisi nopeasti saada maksimiin, vaikka ollaan rakentamassa tulevaisuuteen järjestelmää.

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys esimiehille 25.1.2012:

*Mitä kehitettävää/muutettavaa ja mitä hyvää/mahdollisuuksia vision mukainen palkkarakenne tuo?*

Ohessa esitetään muutama poiminta käsittelyssä tulleista yhteiskommenteista.

*”Miten todellinen osaaminen näytetään? (esim. työkierto)”*

*”Miten varmistetaan tasapuolinen arviointi, myös ryhmien välillä”*

*”Onko kaikki 20 vuoden päästä ylimmällä portaalla?”*

*”Onko maksimi 300 vai esim. 330? Mikä on työn vaativuuskerroin.”*

*”Muodostuuko matriisin ylläpito raskaaksi? (päivitys ½ vuoden tai vuoden välein)”*

*”Lisääntykö jatkuva palkan kärttäminen? Lisääkö työnjohtajan töitä?”*

*”Kuinka usein palkkaa arvioidaan?”*

*”Onko osaamislisä mahdollista ottaa pois tehtävän vaihtuessa?”*

*”Miten nykyiset palkat tasataan uuteen järjestelmään?”*

*”Voisiko turvallisuus olla omana palkkina”*

Esimiesten kertomista tuloksista nousee esille palkan korotusten sekä osaamisen arvioinnin jatkuva pyytely. Toinen merkittävä esille noussut asia on turvallisuuden huomioiminen osaamismatriisissa.

### 5.4.3 Osaamismatriisin kehittämisen 3. tulokset

Esitettyjen kommenttien pohjalta kehittämistyötä jatkettiin työpajoissa. Kehityksen tulokset esiteltiin laajalle luottamusmies- ja esimiesryhmälle 19.3.2012.

TAULUKKO 13. Vaakakäsittelyn tulokset

ryhmä	priori- sointi	miinukset ( - )	plussat ( + )
A		Osaaminen arvioitava 4 kk:n kuluessa työsuhteen alusta, nouseeko palkka liian nopeasti?	Keinotekoisuus poistuu AT:n ja EAT:n osalta (toivottavasti)
A		Osaamislisä on määräaikainen lisä	
A	5	Pisteytyksen kohdistaminen nykyiseen palkkaan + tai –	
A	5	Ei ota kantaa töiden vaativuuteen	
B	3	APO osuus kasvaa, mahdollistaa 3-5 vuoden palkkojen jäädytyksen useimmille (korottamalla taulukkoa)	Työkalu esimiehille arvioidessa miehityksen riittävyyttä
B		1-3 ja 4-5 palkkaluokan yhdistäminen → iso hajonta → varmistettava että ei liu'u vanhasta esim. 5 → 4	Parhaimmillaan läpinäkyvä
B		Palkkoja (osaamista) yhdessä arvioidessa kärsivätkö kansakunnan hiljaiset. Pitääkö luottamusmiehen olla mukana.	
B		Pysyvätkö perälaudat	
C	4	Työläs ylläpitää (riippuu seurantajaksosta)	Selkeä
C	1	Käytön ja Kupin tasavertaisuus?	Oikeudenmukainen?
C		Ero arvioinneissa	Kehitystarpeet löytyvät helposti
D	2	Tasapuolinen arviointi Eri esimiehet Eri ammattiryhmät Näkemysero	Esimiehen työkalu
D		Raskas ylläpitää	Työntekijä havaitsee itse kehittämisalueet ja mahdollisuuden parantaa palkkaa
E		Poistuuko aikasidonnaisuus	Kolme tasoa TVR 7, 8, 9
E		Koepisteytyksen vähyys	Lisien epäselvyys poistuu

Taulukossa 13 on esitetty vaaka-työkalun avulla saadut tulokset, eli plussat ja miinukset. Käsittelyssä esille nousi ammattitutkintojen poistumiseen myönteinen suhtautuminen.

TAULUKKO 14. Ristiinarvioinnissa ja ryhmittelyssä esille nousseet vaa'an miinuspuolen asiat ja niiden jatkokäsittelyt

Ryhmä	Käsiteltävä aihe	Ryhmän ajatukset	Muiden ryhmien kommentit (kierrätys)
1	Käytön ja Kupin tasavertaisuus	Pitääkö olla tasavertaisia? (pisteet 300)	Pitää
		Ristiinarviointi käyttö/kunnossapito.	Ei onnistu!!
			Läpinäkyvä arviointi
			Matriisiin pitää pystyä luottamaan
2	Tasapuolinen arviointi *Eri esimiehet *Eri ammattiryhmät *Näkemysero	Pitääkö itsearvioinnin kautta (TT + TJ) kokonaispistemäärä.	Toimii!
		Eri maksimipisteet eri ammattiryhmille → kertoimen avulla	Tasapuolisuus, esim. kupi ja käyttö
			Esimiesten koulutus ja arviointien seuranta
3	APO osuus kasvaa, mahdollistaa 3-5 vuoden palkkojen jäähdtyksen useimmille (korottamalla taulukkoa)	APO- osuus (ML) tarkoittaa osaamisvajetta, joka tulee tällä systeemillä esiin ja siihen voidaan miettiä toimia yhdessä.	
		Testiarvioinneissa nykyinen palkka ja uuden matriisin mukainen palkka/pisteet ovat kohdanneet melko hyvin.	
4	Työläs ylläpitää (riippuu seurantajaksosta)	Selkeät aikataulut esim. 1 kerran vuodessa tai tehtävän kuvan muuttuessa	
		Eri asiantuntijoiden apu tarvittaessa	
		Esimies ajan tasalla työntekijän osaamisesta	Esimies ajan tasalla työntekijän osaamisesta
		Ajan mukaan ”näppituntuma” helpottaa arviointia	
5	Pisteytyksen kohdistaminen nykyiseen palkkaan + tai – Ei ota kantaa töiden vaativuuteen	Koearviointit avainasemassa, nähdään todellisuus	

Taulukossa 14 on vaa'an miinuspuolen asiat, joihin ryhmät hakivat ajatuksia. Esille nousi esimiehen koearviointien ja henkilön itsearvioinnin merkitys käyttöönottaessa.

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys luottamusmiehille ja esimiehille vaaka-käsittelyssä oli:

*Mitä kehitettävää ja mitä hyvää mahdollisen mallin mukainen palkkarakenne ja siihen kytkeytyvän osaamismatriisin toteutus tuo?*

Taulukossa 13 on esitetty vaaka-työkalun avulla saadut plussat ja miinukset. Taulukossa 13 näkyy priorisointi sarakkeessa ristiinarvioinnissa jatkokehittämistä tai toteuttamista varten esiin nostetut aiheet. Tehtävänanto ja ohjaava jatkokysymys luottamusmiehille ja esimiehille oli:

*Kannattaako nämä miinukset poistaa, jotta nuo positiiviset asiat saadaan toteutumaan?*

Taulukossa 14 on ristiinarvioinnissa ja ryhmittelyssä korkealle priorisoidut vaa'an miinuspuolen asiat, joihin ryhmät hakivat ajatuksia kirjaten ne fläpille. Muut ryhmät kommentoivat ryhmän tuloksia, eli fläppejä kierrätettiin ryhmissä.

#### **5.4.4 Osaamismatriisin kehittämisen 4. tulokset**

Kehittämistyötä jatkettiin toiminnoissa ja osastoilla työpajoissa pienemmillä kokoonpanoilla. Osallistujina olivat esimiehet ja työntekijät, mukaan tuli entistä laajemmin ihmisiä. Kehitystyön aikana tehtiin koearviointeja ja käytiin läpi osaamismatriisin selityksiä tehtäväalueilla. Kehitystyön edettyä pidettiin koulutustilaisuus luottamusmies- ja esimiesryhmälle 8.6.2012. Koulutuksen ohjelma on esitetty liitteissä (LIITE 7). Koulutusta varten oli laadittu kunnossapidosta ja käytöstä kaksi esimerkkihenkilöä (case-henkilö). Toisen kunnossapidon case-henkilön kuvaus esimerkkinä (LIITE 8).

Koulutus tapahtui lyhyellä alustuksella ja perustui arviointityön tekemiseen ryhmissä pohjautuen esitettyihin esimerkkeihin. Arviointi keskittyi ainoastaan ammatillisen osaamisen puolelle osaamismatriisien laajuuden vuoksi. Ryhmät muodostettiin siten, että ryhmässä oli sekä kunnossapidon että käytön ihmisiä. Lisäksi ryhmässä oli sekä esimiehiä että luottamusmiehiä. Ryhmät käyttivät apuna ammatillisen osaamisen selityksiä, josta on käytön osalta esimerkit (LIITTEET 9/1–4). Taulukoissa 15 ja 16 on esitetty osaamismatriisin koulutuksen yhteydessä suoritettujen arviointien tulokset ryhmittäin.

TAULUKKO 15. Ryhmien antamat pisteet kunnossapidon case-henkilöille

KUNNOSSAPITO	TURVALLISUUS	AMMATTITAITO	AIKAANSAAVUUS	JOUSTAVUUS	YHTEISTYÖTAIDOT	TIETOJÄRJESTELMÄT	PAINOTETTU AMMATTITAITO	PISTEET YHTEENSÄ TURVALLISUUS HUOMIOITU	
Nimi	3	0,48	0,20	0,12	0,12	0,08	180		
Konemies Kauko (ryhmä 1)	3,0	3,5	3,5	4,5	4,5	3,5	134,6	126,6	
Konemies Kauko (ryhmä 2)	3,0	4,5	4,0	5,0	5,0	3,5	159,8	150,3	
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	-25
Pohja Pekka (ryhmä 3)	2,5	3,5	3,5	3,0	3,5	3,5	123,8	114,6	
Pohja Pekka (ryhmä 4)	2,5	3,0	3,0	3,5	4,0	4,0	117,4	108,6	
Pohja Pekka (ryhmä 5)	2,5	3,5	3,0	3,5	3,5	2,5	119,5	110,6	
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	-6,5

Taulukosta 15 voi todeta kunnossapidon esimerkkihenkilöiden arviointitulokset eri ryhmillä. Kauko Konemiehen arvioidut tulokset eroavat kahden ryhmän välillä 25 pistettä. Pekka Pohjan arvioidut tulokset eroavat kolmen ryhmän välillä vain 6,5 pistettä. Näitä tuloksia voidaan pitää todella hyvinä, koska arviointi perustui lyhyeen kirjalliseen kuvaukseen.

Taulukossa 16 on käytön esimerkkihenkilöiden arviointi eri ryhmillä. Eino Erämiehen arvioidut tulokset eroavat kahden ryhmän välillä 25,2 pistettä. Lauri Liikkujan arvioidut tulokset eroavat kolmen ryhmän välillä vain 14,4 pistettä. Näitäkin tuloksia voidaan pitää todella hyvinä, koska arviointi perustui lyhyeen kirjalliseen kuvaukseen.

Merkittävä havainto on, että ryhmien 1 ja 2 tulosten ero oli lähes yhtä suuri molemmissa arvioinneissa. Lisäksi ryhmissä 3, 4 ja 5 molempien arviointien ero oli hyvin pieni. Tämä osoittaa sen, että molemmissa arvioinneissa ryhmien sisäiset arviointikriteerit olivat samansuuntaiset. Ryhmien väliset erot selittyvät sillä, että arviointikokemusta oli vähän, ja kirjallista kuvausta tulkittiin eri tavalla. Koearviointi osoitti myös sen, että itsearviointi on hyvä oppimistilanne.



TAULUKKO 16. Ryhmien antamat pisteet käytön case-henkilöille

KÄYTTÖ	TURVALLISUUS	Ammattitaito	Aikaansaavuus	Joustavuus	Yhteistyötaidot	Tietojärjestelmät	PAINOTETTU AMMATTITAITO	PISTEET YHTEENSÄ TURVALLISUUS HUOMIOITU	
Painotuskertoimet	3,00	0,40	0,20	0,20	0,12	0,08	180		
Liikkuja Lauri (ryhmä 3)	1,5	3,0	3,0	2,5	2,5	1,5	99,4	88,9	
Liikkuja Lauri (ryhmä 5)	2,5	3,0	3,0	2,5	2,0	2,0	98,6	91,2	
Liikkuja Lauri (ryhmä 4)	1,0	3,0	3,0	1,5	0,5	1,0	84,9	74,7	
									-14,4
Erämies Eino (ryhmä 1)	2,5	2,5	2,5	3,0	3,5	2,5	96,5	89,2	
Erämies Eino (ryhmä 2)	2,0	1,5	2,5	2,5	2,5	2,0	71,3	64,9	
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	-25,2

Arvioinnin yhteydessä huomattiin yhteisesti asioita, joista muutama kommentti ohessa:

- ”Esimiehen pitää tuntea alainen tai ottaa selvää”
- ”Tulkintaa toiminnasta, suhtaudutaanko kriittisesti, tuleeko lisätoimenpide?”
- ”Virheistä voi oppia ja mennä eteenpäin”
- ”Arttu-tilausten määrä ja tietojärjestelmien käyttö esim. käyttöraportin kirjaukset”
- ”Esimiehen pitää tuntea myös työt ja tehtävät.”

Osallistujien yhteiskommentit tilaisuuden lopuksi:

- ”Koearviointit on hyvä keino oppia arvioimista, tilaisuus kannatti järjestää”
- ”Kehitystyössä on menty eteenpäin”
- ”Missään muualla ei ole näin tarkkaan kuvattua (selitykset) matriisia.”
- ”Parempi kuin aikaisempi palkkajärjestelmä.”
- ”Tämä tilaisuus on hyvä, ja kannattaa järjestää uudelleen.”
- ”Uusi harjoituskierros (koearviointi) samalle porukalle lomien jälkeen.”

Kaikki tilaisuudessa kirjatut palautteet ovat liitteessä (LIITE 10). Palautteista voi todeta, että koulutustilaisuus koettiin positiiviseksi ja tarpeelliseksi.

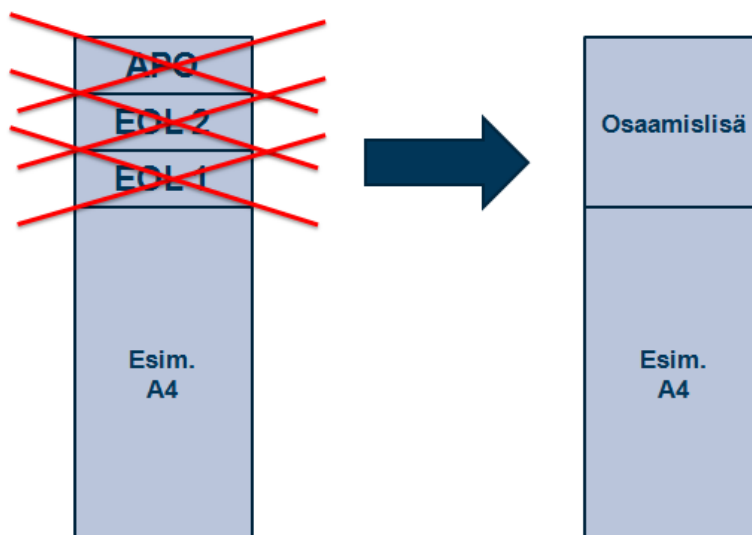
## 5.5 Palkkarakenteen kehittäminen

Palkkarakenteen kehitystyö lähti liikkeelle olemassa olevan palkkarakenteen kehittämisestä. Kehittämistyölle ei ollut rakenteellisesti muita tavoitteita kuin, että osaamismatriisi pitää siihen jotenkin saada kytkettyä. Tutkintotavoitteellisuudesta luopuminen oli kiinni molemmista, sekä palkkarakenteesta että osaamismatriisista.

Palkkarakenteen kehittämistyötä työtä tehtiin työpajoissa vahvistetuilla neuvottelujärjestyksen mukaisilla kokoonpanoilla. Aika ajoin kehitystilanne käytiin osallistuttavasti läpi luottamusmiehille ja esimiehille. Näistä tilaisuuksista saantiin uusia kehitysajatuksia, joita pienemmissä työpajoissa jalostettiin.

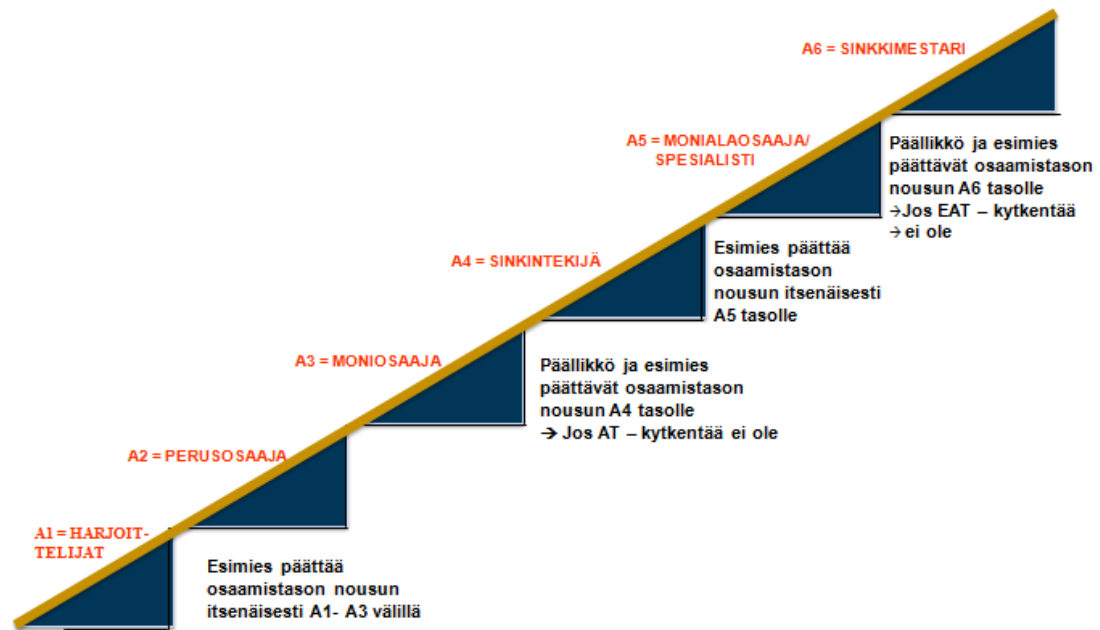
### 5.5.1 Palkkarakenteen kehittämisen 1. tulokset

Kehitysajatuksia esiteltiin laajalle luottamusmiesryhmälle 16.1.2012 ja esimiesryhmälle 25.1.2012. Kuviossa 21 esitetään, kuinka palkkarakenteen nykyiset lisät erikoisosaamislisä (EOL1 ja EOL2 ) ja aikapalkkaosuus (APO) korvattaisiin osaamislisällä. Osaamislisä olisi suoraan riippuvainen osaamismatriisin pisteistä.



KUVIO 21. Osaamislisä korvasi palkkarakenteen aiemmat lisät

Kuviossa 22 esitetään kuinka osaamislisät sijoittuvat palkkarakenteen portaille. Palkkaportaan porrastus toimii samalla osaamistasolla, jonka päällä osaamislisä toimii. Suunnitelman mukaan osaamislisä toimii portaattomasti portaiden välillä, ja pisteet luetaan suoraan osaamismatriisista.



KUVIO 22. Osaamislisien (sininen alue) sijoittuminen palkkarakenteen portaille

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys luottamusmiehille ja esimiehille:

*Mitä kehitettävää ja mitä hyvää/ mahdollisuuksia vision mukainen palkkarakenne ja sen tekninen toteutus tuo?*

Seuraavaksi esitetään muutama esimerkki käsittelyssä tulleista kommentteista:

*”Portaan nousu, mitkä pisterajat? Pisteet yli portaan, milloin taso nostetaan?”*

*”Portaan perälaudalle tippuminen helpompaa?”*

*”Miten ammattitutkinnot huomioidaan? Voiko tarvittavat koulutukset sisällyttää matriisiin? Näkykö koulutus osaamisen kasvussa?”*

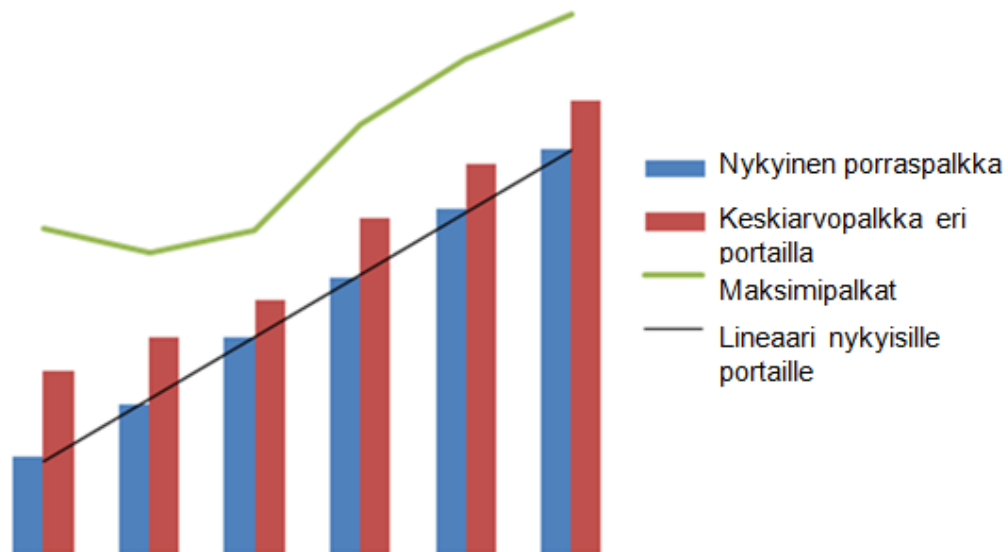
*”Mihin TES-korotus tulee?”*

Palautteista voi todeta, että osaamismatriisin kytkeminen suoraan vanhaan palkkajärjestelmään on haastavaa, ja herättää paljon kysymyksiä.

### 5.5.2 Palkkarakenteen kehittämisen 2. tulokset

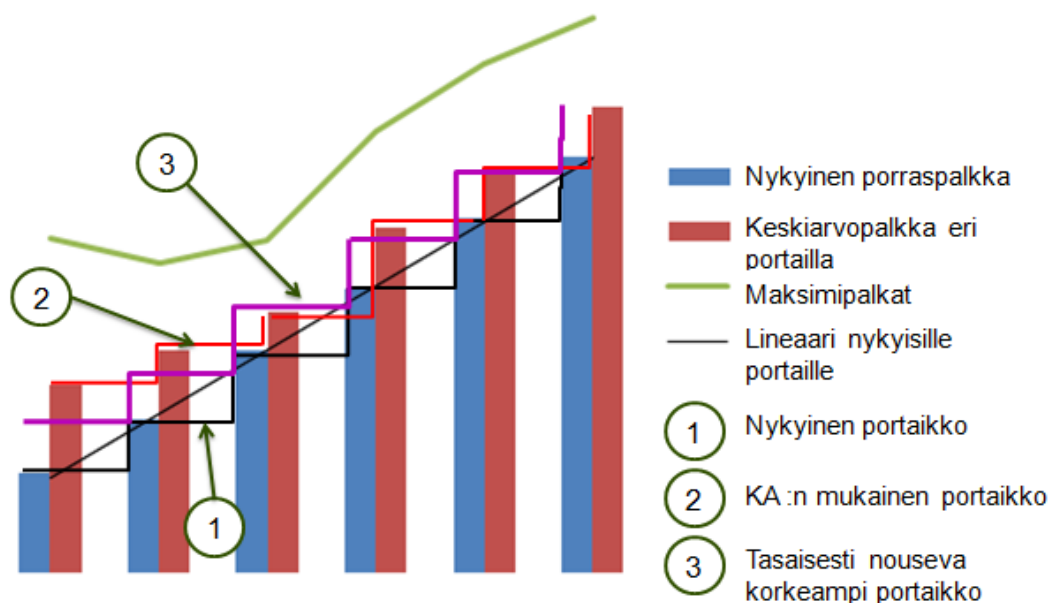
Edellä esitettyjen kommenttien ja ajatusten pohjalta kehittämistyötä jatkettiin palkkarakenteen työpajoissa. Kehitystyön kannalta työryhmässä oli selvitetty, missä menee nykyinen palkkataso. Kuvioista 23 nähdään, ettei suunniteltu osaamislisiä portaiden päällä

voi toimia. Porraspalkat ovat sinisellä, ja punaiset pylväät kuvaavat keskimääräistä porraspalkkaa. Portaiden maksimipalkat ovat vihreän trendin mukaisia. Lineaarinen palkka kuvaisi osaamislisiin perustuvaa palkkaa ja sen kehittymistä portaattomasti.



KUVIO 23. Käyttö ja kunnossapito, palkkatilaston todellisuus

Nykyinen palkkarakenne perustuu liittojen väliseen sopimukseen, ja palkkarakenne toimii perälautana. Osaamislisän merkitys jää vähäiseksi, jos palkat ovat jo yli portaan.



KUVIO 24. Käyttö ja kunnossapito, palkkatilaston todellisuus portaittain

Kuviossa 24 esitetään malli, jossa haettiin portaiden sovittamista olemassa olevaan tilanteeseen. Alin trendi 1 (musta) esittää nykyistä portaita palkkarakenteessa. Trendi 2

(punainen) esittää tilannetta, joka menisi portaiden keskiarvo palkkojen mukaan. Trendi 3 (violetti) kuvaa tasaisin välein nousevaa korkeampaa portaikkoa. Edellä mainitut havainnot esiteltiin luottamusmies- ja esimiesryhmälle 14 – 22.2.2012.

Tehtävänanto ja ohjaava kysymys luottamusmiehille ja esimiehille:

*Mitä kehitettävää ja mitä hyvää/ mahdollisuuksia mallin mukainen palkkarakenne ja sen tekninen toteutus tuo?*

Seuraavaksi esitetään muutama esimerkki käsittelyssä tulleista kommentteista:

*”Aikasidonnaisuus pois, palkka osaamisen mukaan”*

*”Tuo tasavertaisuutta”*

*”Tittelit pois esim. TVR7, TVR8, TVR9, vain vakanssinimikkeet”*

*”Aikapalkka on = esim. TVR7 + OL + ML”*

*”Ei aikasidonnaisuutta nousuun, osaaminen määrää”*

*”Pyydettyessä osaamisen arviointi tiheämmin kuin kerran vuodessa”*

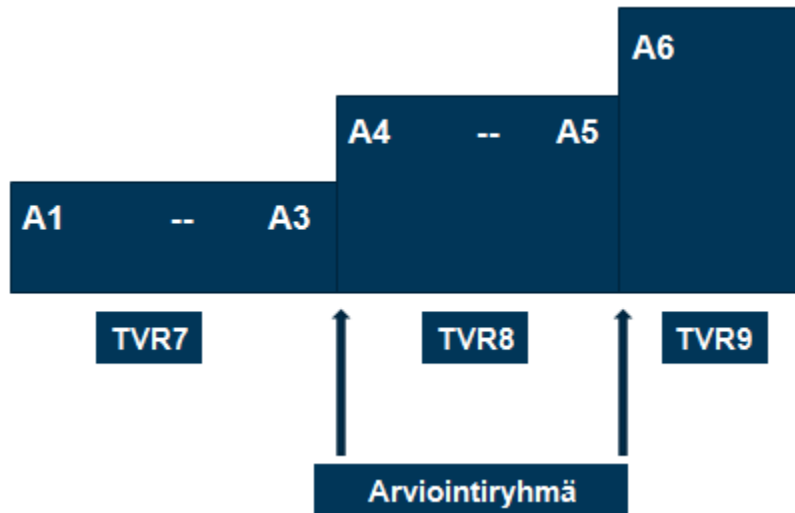
*”Miten yksilön vastuu työtehtävästä on huomioitu osaamismatriisissa.”*

*”Muu lisä? Motivaation syöjä? Nimi on mietittävä uusiksi, ei määräaikainen lisä -nimellä. Lisä on ikään kuin osaamisvelkaa/ osaamisvajetta”*

Palautteista voi todeta, että muu lisä (ML) ja sen muutos osaamisen kehittyessä askarrutti osallistujia. Vanhoista palkkarakenteen tittleistä haluttiin luopua, työn vaativuusryhmän mukaiset nimet olisivat olleet mielekkäämpiä.

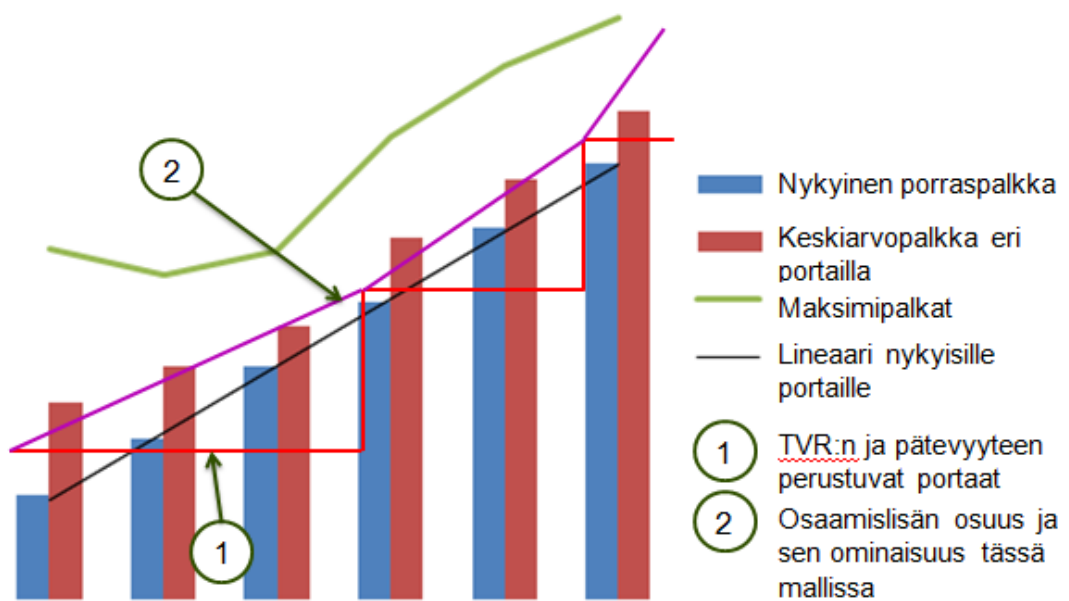
### **5.5.3 Palkkarakenteen kehittämisen 3. tulokset**

Esitettyjen kommenttien ja ajatusten pohjalta kehittämistyötä jatkettiin palkkarakenteen työpajoissa. Nimikkeet jätettiin pois, kuten aiemmissa kommentteissa toivottiin. Kuviossa 25 nähdään suunniteltu kolmiportainen malli, joka perustuu suoraan työn vaativuus -ryhmiin 7-9 (TVR 7-9). Osaamislisä sijoittuu tässä mallissa portaiden päälle. Arviointiryhmä tarkistaisi osaamismatriisin arvioinnin oikeellisuuden ja vahvistaisi portailla nousun.



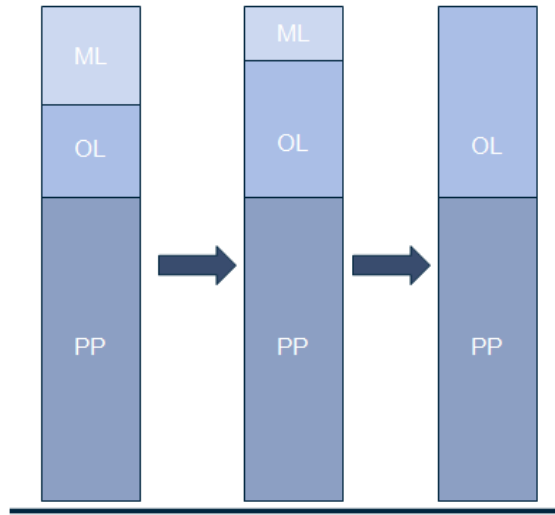
KUVIO 25. Kolmiportainen malli, portaat perustuvat TVR:n 7, 8 ja 9

Kuviossa 26 on esitetty kolmiportaisen TVR:ään 7-9 perustuvan palkkarakenteen rakenne ja palkkatilastojen todellisuus. Trendi 1 (punainen) esittää TVR:ään perustuvia portaaita. Porraspalkka muodostuisi TVR palkasta ja pätevyysliittymästä osuudesta. Trendi 2 (violetti) esittää osaamislisän osuutta. Tämäkin malli riittää vain portaan keskiarvopalkkaan saakka. Palkan kehittyminen on ylemmillä portailla myös jyrkempää. Kun tapahtuu pieni muutos osaamisen kehittämisessä, tapahtuu suurempi palkanmuutos kuin alemmilla portailla.



KUVIO 26. Käyttö ja kunnossapito, palkkatilaston todellisuus kolmiportaisessa mallissa

Osaamislisän (OL) ja määräaikaisen lisän (ML) muutokset mahdollisen käyttöönoton jälkeen tapahtuisivat kuvion 27 mukaan. Porraspalkan (PP) pysyessä samana, osaamisen kehittyessä osaamislisä kasvaa, mutta muu lisä (ML) pienenee.



KUVIO 27. Osaamislisän (OL) ja määräaikaisen lisän (ML) muutokset mahdollisen käyttöönoton jälkeen

Tehtävänannossa käsiteltiin rinnakkain esiteltyä palkkarakennetta ja osaamismatriisia. Ohjaava kysymys luottamusmiehille ja esimiehille:

*Mitä kehitettävää ja mitä mahdollisuuksia osaamismatriisien muuttaminen esitettyyn muotoon on tuonut ja miten ne sopivat esitettyyn palkkarakenteen malliin?*

Seuraavaksi esitetään muutama esimerkki käsittelyssä tulleista kommentteista, jotka koskettivat palkkarakennetta:

*”Riittävä sisäänajo, ajetaan osaamismatriisia rinnalla”*

*”Koearviointit kertovat missä mennään, osaamismatriisi myös selkiytyy”*

*”Koulutusta ja perehdytystä pitää olla”*

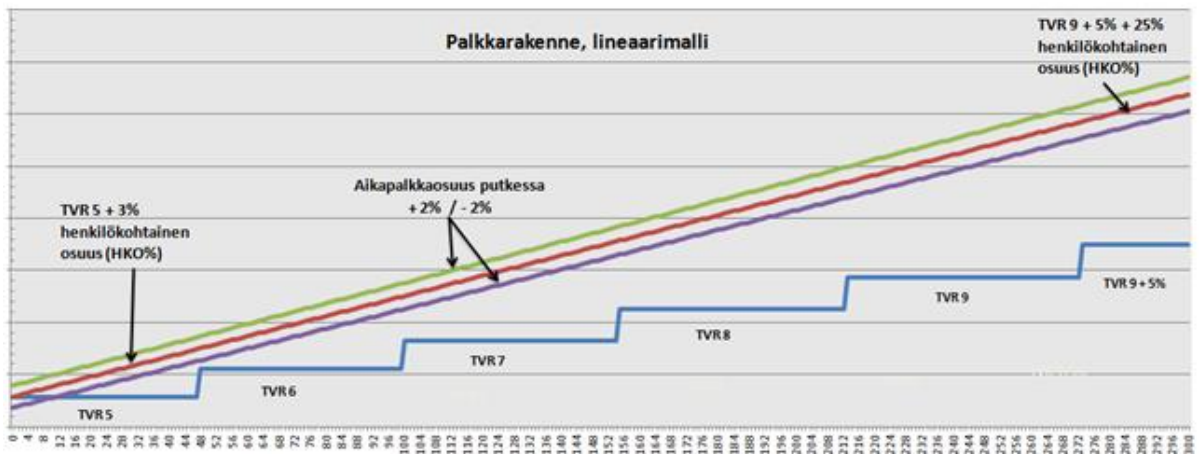
*”Onko painokertoimet 60/40 ok?”*

*”Eri ammattiryhmiä ei saa eriarvoistaa, henkilökohtainen kehittyminen hoitaa arvostuksen”*

*”Olemme sinkkitehdas, emme kunnossapitofirma”*

Kommenteista voi todeta, että eri ammattiryhmien tasapuolinen kohtelu on tärkeää, ja antaa henkilökohtaisen osaamisen hoitaa arvostus ja palkan kehittyminen.

Liittojen edustajille esiteltiin 4.4.2012 edellä esitelty kolmiportainen palkkarakennemalli. Mallissa oli ongelmana se, mihin mahdollinen yritysکوhtainen erä ja muut vastaavat palkkaerät sijoitettaisiin. Liittojen edustajat kannustivat pohtimaan putkiajattelua, jossa putki olisi palkkarakenteen päällä.



KUVIO 28. Palkkarakenteen porrasmalli, johon on suunniteltu putki

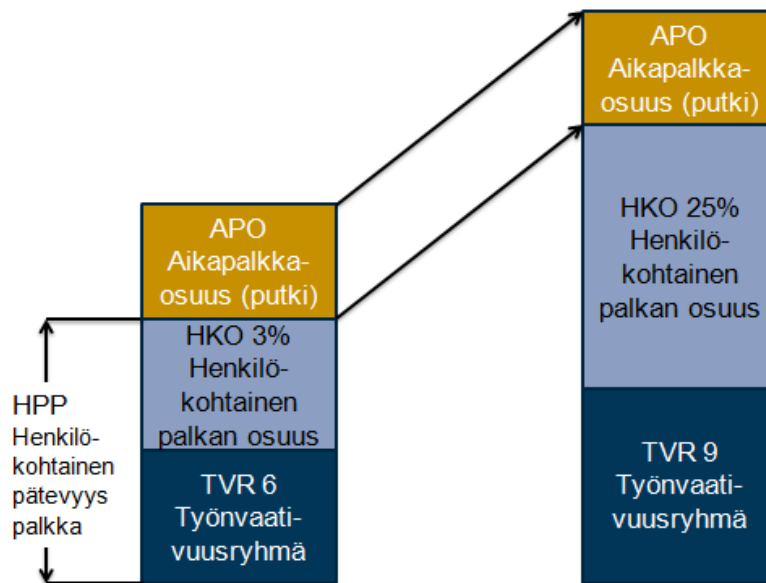
Kuviossa 28 on palkkarakenteen porrasmalli, jonka pohjalta on suunniteltu malli lineaarisesti nousevalle putkelle. Malli kuvattiin liittojen edustajien kommenttien jälkeen. Tämä periaatteellinen malli toimi pohjana, jotta päästiin kehittämään viimeisin versio palkkarakenteesta.

#### 5.5.4 Palkkarakenteen kehittämisen 4. tulokset

Liittojen edustajien esittämien kommenttien ja ajatusten pohjalta kehittämistyötä jatkettiin palkkarakenteen työpajoissa. Palkkarakenteen malli muotoutui putkiajattelun pohjalta nopeasti. PARAKE:n (Teknologiaateollisuuden ja Metalliliiton käyttämä palkkajärjestelmä) palkkaperusteissa palkka perustuu TVR palkkaan ja henkilökohtaiseen osuuteen (HKO %). Työpaikalla käytetään vain yhtä määritystapaa TES 7 §:n mukaan. Teknologiaateollisuuden työehtosopimuksen mukainen vaativuuden määritystapa on töiden vaativuusryhmittely (TVR). Henkilökohtainen palkanosuus (HKO %) voi vaihdella 3 - 25 %:n välillä. Kehitettyssä palkkarakennemallissa palkka perustuu TVR palkkaan ja henkilökohtaiseen osuuteen eli HKO %:iin kuvion 29 mukaisesti. Palkkarakenteessa on lineaarisesti nouseva palkka ja osaamismatriisin pisteet ovat x –akselilla kuvion 30 mukaan.



Palkkarakennemalli suunniteltiin TVR 6:n palkan mukaan, jossa on 3 %:n HKO osuus mukana. Yläpiste perustuu TVR 9:n palkkaan ja 25 %:n HKO osuuteen. Näin saadaan lineaarisesti nouseva palkka. Kuviossa 29 nähdään palkkarakenteen periaate.

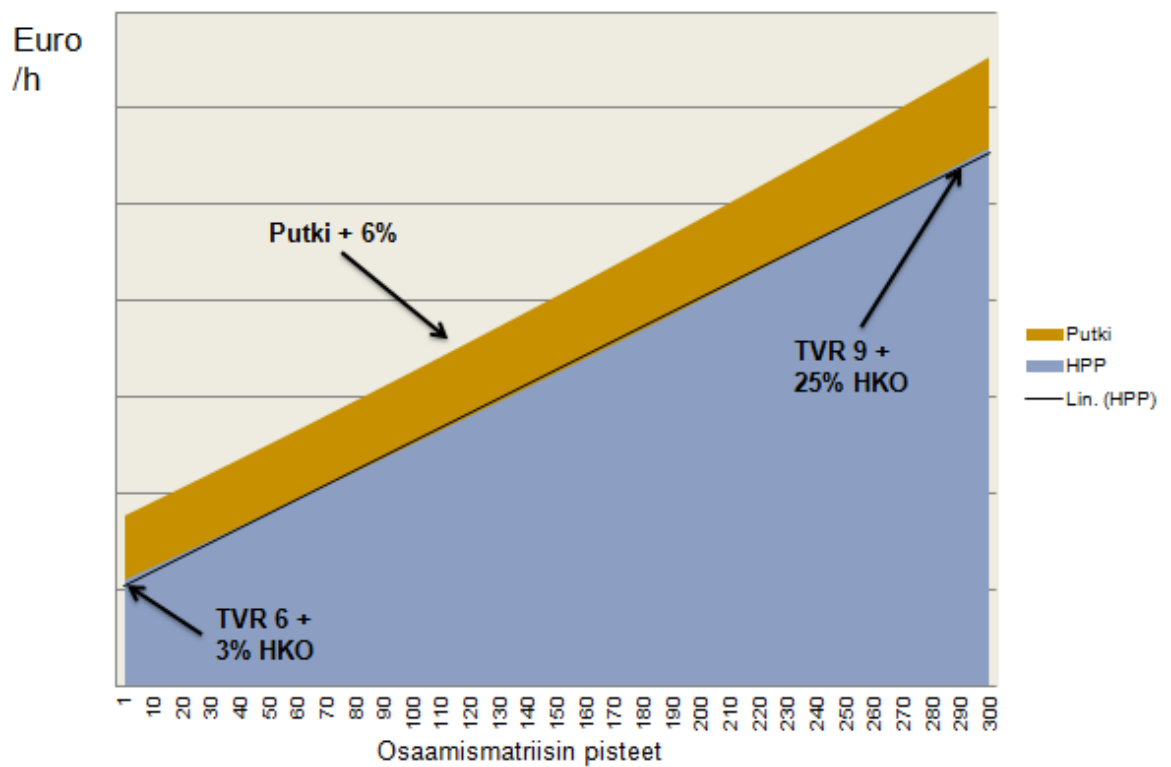


KUVIO 29. Palkkarakenteen periaate

Kuviossa 30 nähdään lopullinen palkkarakenne. Henkilökohtaisen pätevyyden tuottama palkanosuus (HPP) on sinisellä. Rakenteeseen on laitettu 6 % putki, joka pitää vielä käyttöön otettaessa sovittaa nykypalkkatasoon.

Kuvion 30 mukaiseen palkkarakenteeseen voidaan laittaa putki. Putken hyöty on siinä, että mahdolliset aikapalkka- tai yrityskohtaiset palkanosuudet voidaan sijoittaa putken sisään. Palkan perusteena oleva palkkarakenne toimii paremmin, kun nämä muuttuvat osuudet kuuluvat aikapalkkaan ja sijoittuvat henkilökohtaisen pätevyyspalkan (HPP) päälle.

Palkkarakenteen käyttöönotossa putken leveyttä säätämällä voidaan nykypalkkataso sovittaa palkkarakenteeseen. Henkilöllä voi olla palkassa aikapalkka- tai yrityskohtaista osuutta, joka ei ole syntynyt pätevyyden kasvun kautta. Näitä muuta osuutta luovia tapahtumia voivat olla mm. TES yleiskorotukset ja paikallisesti sovittavat korotukset.



KUVIO 30. Palkkarakenteen malli, johon on suunniteltu putki

Pystyakselin euromäärät jätettiin kuviosta pois, jotta tulokset voidaan esitellä. Raportoinnin kannalta euroilla ei ole tässä kohtaa merkitystä, koska palkkarakenteen periaatteen kehittäminen oli tavoite. Kehitystyön tuloksena syntynyt osaamiseen perustuva palkkarakenne on perusteiltaan ja toimivuudeltaan kunnossa ja se takaa myös samapalkkaisuuden toteutumisen.

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Heikkisen ym. (1999b, 113) mukaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttäminen toimintatutkimuksen yhteydessä on vaikeaa. Erityisesti reliabiliteetti on huonosti sopiva käsite, koska toimintatutkimus on itsessään väliin tuleva muuttuja, jota käytetään tarkoituksellisesti muuttamaan tilannetta. Hiltusen (2009, 9 - 11) mukaan reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Validiteetilla tarkoitetaan niiden päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta, joita tutkimustuloksista tehdään.

Tämän toimintatutkimuksen reliabiliteetti on toimintatutkimukselle ominainen. Tarkoituksena oli muuttaa toimintaa tutkintotavoitteellisuuden käyttämisessä osaamisen kehittämiseen, osaamisen arvioinnissa ja osaamisen palkitsemisessa. Tutkimuksessa on edetty osallistavien työkalujen avulla toimintatutkimukselle tyypilliseen sykliseen tapaan koko ajan kehittäen ja parantaen. Tutkimuksen eri vaiheisiin on osallistunut tehtaan henkilöstöä, ja jos tutkimus uusittaisiin samoissa olosuhteissa ja samoilla osallistujilla, olisivat tulokset todennäköisesti samansuuntaiset. Toisaalta tällä tavalla toteutettuna, eli henkilöstöä osallistaen, kehitykselle antaa suuntaa aina sillä hetkellä osallistuva joukko. Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, kolmen osa-alueen tutkimustuloksia voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Tutkimustuloksista voidaan tehdä myös päätelmiä ja sopivia jatkokehityssuunnitelmia.

### 6.1 Tutkintotavoitteellisuus tulosten käsittely

SWOT -analyysissä tuli esille tutkintotavoitteellisen mallin heikkoudet. Näitä olivat mm. perehdytykseen liittyvät koulutukset, jotka käydään vasta ammattitutkinto-koulutuksissa. Ammattitutkinto on valtakunnallinen tutkinto, eivätkä perusteet välttämättä vastaa eri ammattiryhmien vaatimuksia, vaikka valittavana ovat mm. kunnossapitoon ja tuotantoon soveltuvat omat ammattitutkinnot. Lisäksi tutkinnot vaativat resursseja sekä koulutukseen että näyttöihin. Tutkinnon perusteiden muuttuessa ihmisten on vaikea ymmärtää, miksi tasovaatimukset kasvavat, jos tutkinto on kytketty palkkarakenteeseen. Vaikka koulutus koettaisiin tarpeelliseksi ja onnistuneeksi, koetaan tutkintoon kuuluvien näyttöjen

antaminen vaativaksi. Tutkintotavoitteellinen järjestelmä on toiminut hyvin alkuperäisessä tarkoituksessaan. Silloin uusia henkilöitä rekrytoitiin suuret määrät, ja he tulivat taloon sinkkikurssin kautta. Useimmat heistä olivat toimialalla uusia ja lähtivät myös palkkarakenteessa alimmalta portaalta. Nykyään rekrytointi saattaa tuoda taloon ammattilaisen, jonka sijoittaminen palkkaportaalalle vaatii harkintaa, ja tutkintotavoitteen vaatiminen on perusteltava hyvin.

Tutkintotavoitteellisuudesta luopuminen vaati toisen käsittelyn, vaikka selkeä tahto luopumiseen oli. SWOT -analyysissä tuli myös esille, että nykyinen malli tunnetaan ja sen vahvuudet ja mahdollisuudet tiedetään. Tarvittiin toinen johdettu käsittely, jotta päätös voitiin tehdä. Koska osaamismatriisin ja palkkarakenteen kehittäminen eteni samaan aikaan rinnalla, niiden toimivuudesta ei vielä ollut varmuutta. Toisessa käsittelyssä kartta-työkalun avulla esille tulleiden muutosehdotusten toteutukset ovat mahdollisia toteuttaa. Niitä olivat toimintamallin ja resurssien luominen, esimiestoiminnan kehittäminen ja arviointien subjektiivisuus sekä kustannusten ja hyödyn selvitys. Toimintamallit voidaan selkeyttää laatimalla prosessikuvaus osaamisen arvioinnista, kehityskeskusteluista sekä palkitsemisprosessista tarkastuksineen ja hyväksymisineen. Osaamismatriisin kehityksessä esimiehet ovat mukana, ja koulutusta sekä arviointiharjoituksia pitää järjestää edelleen. Kustannukset saadaan pidettyä kurissa osaamisen kehittämisen mallin avulla. Koulutusten painopiste siirtyy työssäoppimiseen ja vain tarpeellisiin ulkopuolisiin koulutuksiin. Kuvion 17 mukaan voidaan osoittaa osallistujien positiivinen usko osaamismatriisin toimivuuteen, joten tutkintotavoitteellisuudesta luopumisesta voitiin päättää.

Sydänmaalakan (2002, 122) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen johtamiseen liittyy osaamistarpeiden selkeä määrittely strategiasta lähtien. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 99) mukaan osaamisen hallinnan prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Vaiheet ovat osaamisen nykytilan hallinta, tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen. Liitteessä 5 esitetään kunnossapidon osaamisen kehittämisen malli, joka perustuu Sydänmaalakan, Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen sekä Viitalan näkemyksiin. Osaamisen kehittämisen mallissa esimies rakentaa sillan yrityksen strategian ihmisten osaamisten välille. Malli on yksinkertainen kuvaus, kuinka osaamista voidaan johtaa. Se on esimiehelle työkalu, jonka avulla tämä voi viedä oman tiimensä osaamista laaditun strategian mukaisesti eteenpäin.

Mallin sisään on valittu joukko tarvittavia koulutuskokonaisuuksia ammattiryhmittäin. Esimies voi yhdessä työntekijän kanssa valita jonkin koulutuksen tai kurssin, jos he kokevat, että sitä tarvitaan henkilön työssäoppimisen tueksi. Osaamisen kehittämisen malli perustuu tutkimuksen teorian mukaisiin malleihin. Myös Viitalan (2007, 170) mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

## **6.2 Osaamismatriisin kehittämistulosten käsittely**

Osaamismatriisin kehittäminen tapahtui olemassa olevaan osaamismatriisiin. Lopputuloksiin vaikutti se, että aikaisemmin osaamismatriisilla oli arvioitu pelkästään osaamista ja varmistettu sen avulla tiimin osaaminen kokonaisuutena. Palkkarakenteen kannalta nyt korostui myös yksilön osaaminen. Yksilöosaamisen johtamiseen vaikuttaa yrityksen strategisten valintojen huomioiminen osaamisen tunnistamisessa sekä niiden kehittämisessä. Osaamisalueiden määrittelyissä on huomioitu yrityksen strategisten valintojen kannalta olennainen osaaminen Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 94) mukaisesti. Esimies ei kuitenkaan saa unohtaa tiimin oppimista, sillä suunnittelematon ja koordinoimaton yksilöoppiminen ei yleensä lisää organisaation ja tiimin tehokkuutta. Osaamisen laajentamista tarvitaan tiimityössä, jossa tiimin jäsenet opettelevat koko tiimiltä edellytettävät taidot tai tehtävät Ruohotienkin (1997, 61) näkemysten mukaan.

Osaamiskartoitusten tärkein tehtävä on selvittää työntekijöiden nykyosaaminen. Osaamisen arvioinnin avulla saadaan selville työntekijän nykyosaamisen taso ja sitä verrataan tavoitteena olevaan osaamiseen Hätösen (1998, 40) näkökulmien mukaisesti. Esimies osallistuu henkilön osaamisen arviointiin, osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä, ja ilman arviointia sitä ei voi tehdä. Esimies vastaa oman vastualueensa toimintaedellytyksistä, joten hänellä on näkemystä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta myös yksilöosaamisen tarkastelussa Viitalan (2005, 161) mukaisesti.

Osaamismatriisin aloitusnäköymä ja muut rakenteelliset toimintaperiaatteet saatiin yhtenäisiksi. Tästä on osoituksena aloitusnäköymä. Vaikka molemmat osaamismatriisit ovat laajat, ryhmittelyn avulla saatiin selkeämmät ja yhtenäisemmät aloitusnäköymät taulukon 11 mukaisesti. Tavoiteosaamisen määrittely eri tehtäviin tiimi- tai vuorotasolle onnistuttiin

saamaan selkeäksi, ja osaamistason tavoitteiden määrittely on helppo mallintaa matriisiin. Kunnossapidon ja käytön erilaisten tehtävien sekä henkilöiden käytettävyyden vuoksi työtehtävien osaamisen osa-alue matriisista täytyi rakentaa eri tavalla. Ammatillisen osaamisen osa-alue saatiin hyvin yhtenäistettyä arvioitavien kohteiden osalta ja osittain selitysten osalta. Esimerkiksi ammattitaidon kuvaamisen kunkin ammattiryhmän osalta täytyy olla omaa alaa kuvaava. Osaamismatriisiin yhtenäistämiseen kuului myös painotuksista sopiminen. Määrittelyissä ammatillisen osaamisen osa-alueen osuudeksi tuli 60 % ja työtehtävien osaamisen osa-alueen osuudeksi tuli 40 %. Määrittely pohjautuu kappaleessa 2.3.5 Ydinosaaminen ja ammattitaito esitettyihin teoreettisiin näkökulmiin.

Osaamismatriisissa päädyttiin 0-5 -portaiseen malliin osaamistasojen suhteen. Osaamistasoissa otettiin mukaan myös 0-taso. Se tarkoittaa sitä, että henkilö on uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella, eikä osaamisesta vielä ole näyttöä. Joka tasolle laadittiin yksityiskohtainen selitys. Näiden selitysten tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Täydellisiä kuvauksia ei lähdetty laatimaan, Hätösenkin (2011, 25) mukaan sitä ei kannata tehdä. Taulukossa 10 esitetään yksityiskohtaiset selitykset eri osaamistasoille. Nämä selitykset antavat raamit jokaiselle tehtävälle, joille on kirjoitettu tehtäväkohtaiset selitykset muutamalla lauseella. Näiden selitysten kuvaaminen kymmenille eri tehtäväalueille tekee osaamismatriisista laajan ja raskaan ylläpidettävän.

Osaamisen numeroarviointien ongelmallisuutta voitiin vähentää, kun niiden sisällöt kuvattiin selvästi ja konkreettisesti. Jokaisen numeron kohdalla voidaan nyt hahmottaa selvästi, miten osaaminen käytännössä näkyy tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. Yksilöosaamisen selitysten kuvaaminen oli tehtävä varovaisesti, koska tarkat arviot synnyttivät erimielisyyttä ja pelkoa. Työntekijöiden kommenteissa tuli esille seuraavat kysymykset: Osaanko minä riittävästi? Onko kenelläkään mahdollisuutta saada maksimipisteitä? Osaamisen arvioinnin selityksissä jouduttiin kirjoittamaan näkyväksi sellaista toimintaa, jonka tiedettiin olevan tavoitteena. Työsuoritus työntekijöiltä edellyttää ammatin teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta, käytettävyyttä sekä kykyä oppia ja kehittyä työnsä vaatimusten tasolle. Näiden ominaisuuksien muotoilu arvioinnin kohteeksi oli haastava tehtävä. Viitala (2005, 157 – 159) on näkökulmissaan samoilla linjoilla.

Hätösen (2011, 18) näkökulman mukaan osaamiskartan laadinnassa tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö tai vähintään eri osaamisalueita edustava työryhmä. Isossa organisaatiossa ei tietenkään ole mahdollista ottaa koko henkilöstöä mukaan. Osaamiskartan laadintaa varten muodostettiin työryhmiä, jotka mahdollisimman hyvin edustivat eri osaamisalueiden henkilöstöä. Työryhmät käsittelivät osallistavilla työkaluilla johdetuissa työpajoissa osaamismatriisin kehitysversioita ja osaamistasojen ja eri tehtävien selityksiä. Lisäksi loppuvaiheessa he tekivät koearviointeja osaamismatriisin avulla. Mitä useampi oli mukana osaamismatriisin koearvioinneissa, sitä enemmän tietoisuus lisääntyi, ja suurin osa piti osaamismatriisin käyttöönottoa hyvänä. Koulutustilaisuuden loppukommentit kuvasivat tätä hyvin:

- *”Tämä tilaisuus on hyvä, ja kannattaa järjestää uudelleen.”*
- *”Uusi harjoituskierros (koearviointi) samalle porukalle lomien jälkeen.”*

Osaamismatriisin arvioinnista pidettiin koulutustilaisuus luottamusmies- ja esimiesryhmälle 8.6.2012. Koulutusta varten oli laadittu kunnossapidosta ja käytöstä kaksi esimerkkihenkilöä. Koulutuksessa arviointi keskittyi ainoastaan ammatillisen osaamisen puolelle osaamismatriisien laajuuden vuoksi. Arviointi tapahtui ryhmissä, jotka muodostettiin siten, että ryhmässä oli sekä kunnossapidon että käytön ihmisiä. Lisäksi ryhmässä oli sekä esimiehiä että luottamusmiehiä. Arvioidut tulokset eroavat ryhmien välillä hyvin vähän, pienimmillään vain 6,5 pistettä. Arviointituloksia voidaan pitää todella hyvinä, koska arviointi perustui pelkästään kirjalliseen kuvaukseen. Joissakin arvioitavissa kohdissa ei voitu tarkistaa koehenkilön käytännön toimintaa, jonka esimies pystyy normaalisti tekemään. Nyt ryhmissä toinen ryhmä tulkitsi asian positiiviseen ja toinen negatiiviseen suuntaan. Käytännössä näissä tilanteissa esimies ottaa asiasta selvää henkilön työtilanteesta ennen kuin hän tekee arvioinnin. Tuloksista voidaan myös todeta, että kenenkään henkilön yksin antama arvio ei ole yksistään oikein, vaan hyvä arvioinnin kokonaistulos saadaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä.

Ryhmätyönä tehty arviointi oli suunniteltu siten, että arvioidaan sekä kunnossapidon että käytön esimerkkitapauksia. Kaikki ryhmät pääsivät arvioimaan ainakin yhden esimerkin kummankin osaamismatriisin osalta. Samalla päästiin näkemään eri ammattiryhmien tasavertaista kohtelua. Tästä oli ennakkoon käsitys, että ristiinarviointi ei onnistu, mutta toteutus sai osanottajilta hyvän palautteen. Toteutuksessa oli hyvää myös se, että arvioinnit tehtiin ryhmissä yhdessä esimiesten ja luottamusmiesten kanssa. Osallistujamäärä

koulutuksessa ja arvioinnissa oli hyvin runsas, koska varaluottamusmiehet olivat myös mukana.

Tuloksista voidaan myös päätellä Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 115) näkökulman mukaisesti, ettei ole tarkoituksenmukaista hioa osaamismäärittelyä loputtomiin ja siten viivästyttää työkalujen käyttöönottoa. Siinä tuhlataan paljon tekemällä oppimisen mahdollisuuksia. Osaamismatriisin arviointiin voidaan saada vain käytännön kautta kertyvää osaamista, ymmärrystä ja kokemusta. Tarkennuksia ja korjauksia osaamismatriisiin voidaan tehdä sitä mukaa, kun kokemukset karttuvat.

Osaamisen johtamisen järjestelmät voivat helpottaa suurten osaamismassojen hallintaa ja kehittämistä, osaamisen kartoitusta. Osaamisen kartoitus ja arviointi esimerkiksi osaamismatriisin avulla on hyvin raskas rakentaa ja ylläpitää. Osaamistasoihin ja tehtäviin perustuvan järjestelmän ajan tasalla pitäminen syö valtavasti resursseja ja vaatii kompromisseja, jos olosuhteet ja tehtävät muuttuvat. Pelkästään osaamisen arviointiin ja kartoitukseen tehty työkalu rämettyy ajan kanssa, mutta jos se on kytketty palkkarakenteeseen, mielenkiinto sen käyttämiseen ja ajan tasalla pitämiseen säilyy.

### **6.3 Palkkarakenteen kehittämistulosten käsittely**

Palkkarakenteen kehittämiseksi ei ollut aluksi rakenteellisesti muita tavoitteita kuin että osaamismatriisi pitää saada kytkettyä siihen. Jos osaamisen ja sen kehittymisen halutaan olevan ponnistelujen kohteena, Viitalan (2005, 248) mukaan asian on oltava mukana palkkausperusteissa. Palkkarakenteen kehitystyö aloitettiin olemassa olevan palkkarakenteen kehittämisestä. Tutkintotavoitteellisuudesta luopuminen oli sidoksissa sekä palkkarakenteeseen että osaamismatriisiin. Palkkarakenteen kehittämisessä tulee parhaiten esille toimintatutkimukselle tyypillinen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen, jonka mukaan Heikkinen ym. (2006b, 80 - 82) esittävät näkemyksiään.

Ensimmäisissä suunnitelmissa oli perusajatuksena korvata nykyiset erikoisosaamislisät (EOL 1 ja EOL 2) ja aikapalkkaosuus (APO) osaamislisällä kuvion 21 mukaan. Myös Hakosen ym. (2005, 56) ja Rantamäen ym. (2006, 94) mukaan palkka pitää porrastaa ja tavoitteena on luoda palkkaportaatiot, jotka perustuvat todelliseen osaamiseen. Kuvion 22



mukaisesti osaamislisien sijoittuessa palkkarakenteen portaille palkkaporras toimii osaamistasona, jonka päällä osaamislisiä toimii. Osaamislisiä toimii portaattomasti portaiden välillä, ja pisteet luetaan suoraan osaamismatriisista. Tässä mallissa on työntekijöiden toivoma perälauta, joka on aina porrastaso. Kysymyksiä tuli siitä, mitkä ovat portaalla nousun pisterajat. Ammattitutkintojen huomioiminen huoletti työntekijöitä, voidaanko tehtävissä tarvittavat koulutukset sisällyttää osaamismatriisiin? Kysymyksiä herätti myös se, mihin TES korotus tulee palkkarakenteessa?

Moneen kysymykseen ei ollut vastausta tuossa ensimmäisessä palkkarakenteen kehitysvaiheessa. Kommenttien pohjalta kehittämistä jatkettiin palkkarakenteen työpajoissa. Kehittämisen kannalta työryhmässä selvitettiin mikä on nykyinen palkkataso suhteessa esillä olleeseen malliin. Kuviossa 23 nähdään, ettei suunniteltu osaamislisiä portaiden päällä voi toimia. Maksimipalkat kullakin portaalla menevät reilusti yli porraspalkan. Keskiarvopalkat eri portailla ovat selkeästi ylitse porraspalkkojen. Osaamislisälle ei jää juurikaan toimintatilaa. Ainoastaan juuri porraspalkalle nousseella henkilöllä voisi olla osaamislisällä merkitystä.

Kuviossa 24 mukaisessa mallissa kokeiltiin portaiden sovittamista olemassa olevaan tilanteeseen. Tässä mallissa olisi käytännössä taulukkopalkkoja nostettu, jotta saataisiin osaamislisälle toiminta-alue. Yksi malli portaikolle olisi ollut nykyisten porraspalkkojen keskiarvo, eli portaan taulukkopalkka olisi nostettu keskiarvon mukaiseen palkkaan. Tuossa mallissa portaat eivät olisi nousseet tasaisesti, joten portaiden taulukkopalkat laitettiin nousemaan tasaisin välein. Palkkojen keskimääräinen nousu ei kuitenkaan ole uudistuksen tavoite, vaan kannustavuus ja oikeudenmukaisuus myös Hakosen ym. (2005, 280) mukaan.

Luottamusmiesten ja esimiesten osallistavassa käsittelyssä tuli kommentteja, joiden pohjalta kehittämistä jatkettiin. Selkeästi haluttiin aikasidonnaisuus pois ja palkka osaamisen mukaan. Myös Rantamäen ym. (2006, 33) mukaan palkka välittää viestin siitä, minkälaista osaamista organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan. Erityisesti luottamusmiehet halusivat tittelit pois, ja esille tulivat TVR:n mukaiset nimikkeet. Kommenttien pohjalta palkkarakenteen kehittämistä jatkettiin työpajoissa. Seuraava palkkarakenteen kehitysvaihe kehittyi nimikkeiden poisjättämisen ja TVR:n kommenttien pohjalta, ja kuviossa 25

nähdään suunniteltu kolmiportainen malli. Osaamislisä sijoittuu tässä mallissa portaiden päälle.

Kuviossa 26 esitetään kolmiportaisen TVR 7, 8 ja 9:ään perustuvan palkkarakenteen ja nykyisen palkkatilaston todellisuus. Porraspalkka muodostuu TVR palkasta ja pätevyYTEEN liittyvästä osuudesta, joten porraspalkka ei ole suoraan TVR palkka. Kuviossa 26 on esitetty, miten osaamislisä käyttäytyy. Esitetty malli riittää juuri ja juuri portaiden keskiarvopalkkoihin saakka. Lisäksi palkan kehittyminen on ylemmillä portailla jyrkempää. Osaamislisän (OL) ja määräaikaisen lisän (ML) muutokset mahdollisen käyttöönoton jälkeen tapahtuisivat kuvion 27 mukaan. Tämä huoletti luottamusmiehiä siinä tapauksessa, että jos porraspalkka (PP) pysyy samana, osaamisen kehittyessä osaamislisä kasvaa, mutta muu lisä (ML) pienenee. Tässä oli pelkona, että palkat jäätyvät siihen saakka, kunnes osaaminen kasvaa riittävästi tai porras nousee. Tässä on tärkeää saada synkronoitua palkkarakenne ja osaamismatriisi käyttöönottilanteessa niin, että työntekijät sekä työnantaja ovat tyytyväisiä.

Kolmiportainen palkkarakenteen malli esiteltiin liittojen edustajille. Esitellyssä mallissa oli jo havaittu ongelma, eli mihin mahdollinen yritysکوhtainen erä ja muut vastaavat palkkaerät sijoitettaisiin. Liittojen edustajat kannustivat pohtimaan palkkarakenteen päälle putkiajattelua, johon nämä yritysکوhtaiset erät voitaisiin laittaa. Kuvion 28 mukainen malli kuvattiin liittojen edustajien kommenttien jälkeen. Siinä on perustana palkkarakenteen porrasmalli, johon on suunniteltu lineaarisesti nouseva putki.

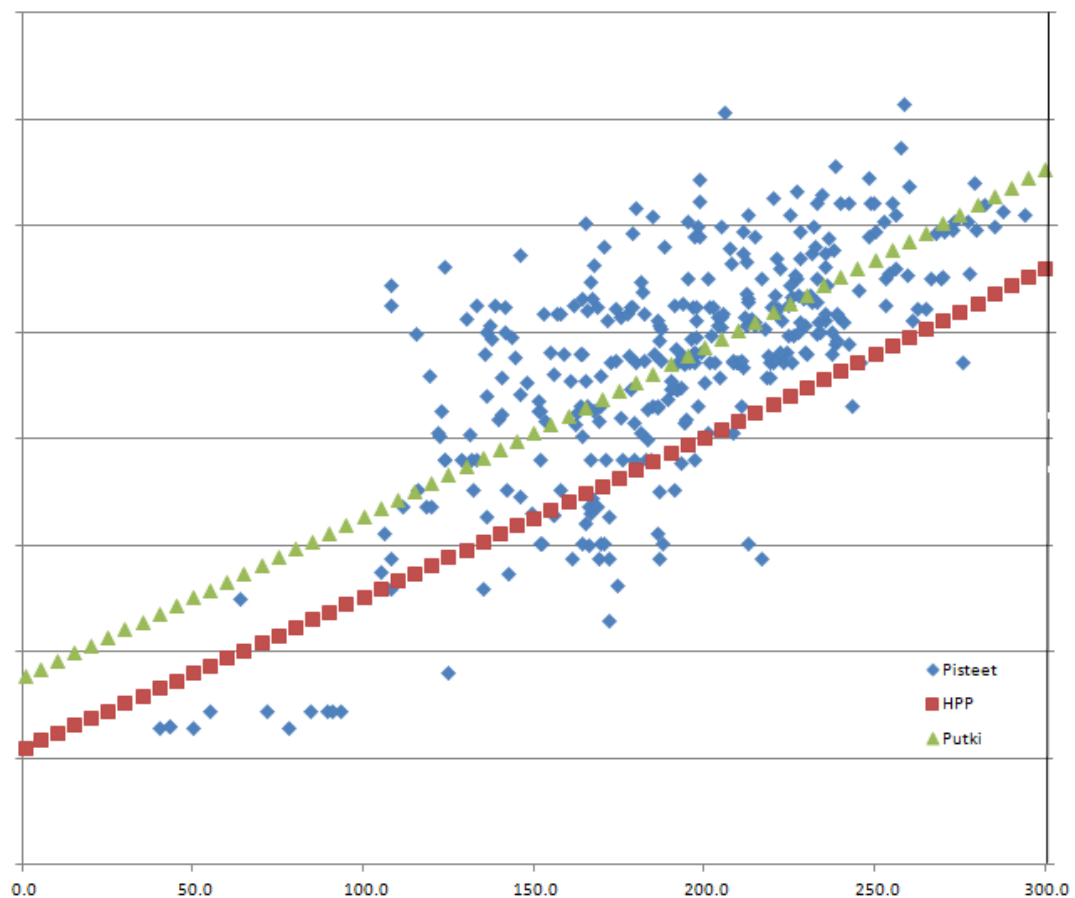
Palkkarakenteen kehittämistyötä jatkettiin tuon putkimallin pohjalta palkkarakenteen työpajoissa. Palkkarakenteen malli muodostui putkimallin pohjalta nopeasti. Palkka perustuu TVR palkkaan ja henkilökohtaiseen osuuteen eli HKO %:iin kuvion 29 mukaan. Yleensä oikeudenmukaisena pidetään sitä, että palkka kasvaa työn vaativuuden lisääntyessä sekä pätevyYden ja suorituksen parantuessa. Kuvion 30 mukaiseen palkkarakenteeseen voidaan laittaa putki. Putken hyöty on siinä, että mahdolliset aikapalkka tai yritysکوhtaiset palkanosuudet voidaan sijoittaa putken sisään. Palkkarakenne toimii paremmin, kun nämä muuttuvat osuudet kuuluvat aikapalkkaan ja sijoittuvat henkilökohtaisen pätevyyspalkan (HPP) päälle. Palkkarakenteen käyttöönotossa putken leveyttä säätämällä voidaan nykypalkkataso sovittaa palkkarakenteeseen.

Palkkarakenteen kehittämisen tuloksena syntynyt osaamiseen perustuva palkkarakenne on toimiva ja perusteiltaan kunnossa, se takaa myös samapalkkaisuuden toteutumisen. Hakosen ym. (2005, 105) mukaan osaamiseen perustuvan palkkauksen käyttö on Suomessa toistaiseksi melko harvinaista, koska sen on pelätty johtavan palkkakustannusten nousuun. Osaamiseen perustuvassa palkkarakenteessa yritys saa oikeanlaista osaamista omaavia ammattilaisia, ja he ovat tehtäviin sitoutuneita ja pystyvät toimimaan siellä missä tarvitaan.

Esimiehet suorittivat henkilöiden koearviointin osaamismatriisissa, kun painopisteet ja selitysosat oli tarkastelu ja koulutus pidetty. Osaamismatriisista ajettiin raportti työntekijöiden saamista pisteistä koearviointin jälkeen. Tulokset laitettiin erilliseen taulukkoon. Samaan taulukkoon ajettiin henkilöiden palkat. Pisteet tulivat vaaka-akselille ja eurot pystyakselille. Osaamismatriisin pistetulosten ja palkkojen vertailu tehtiin ennen kuin TES korotukset 1.11.2012 tulivat voimaan. Kuviosta 31 nähdään, miten työntekijöiden palkat sijoittuvat palkkarakenteessa. Euromäärät jätettiin kuviosta pois, jotta tulokset voidaan esitellä. Raportoinnin kannalta euroilla ei ole merkitystä, koska kuviosta voi edelleen havaita ongelman, mikä on edessä palkkarakenteen mahdollisessa käyttöönotossa. Kuvion siniset pisteet kuvaavat henkilöiden pistemääriä vaaka-akselilla. Mitä ylempänä piste on, sitä suurempi palkka henkilöllä on. Punainen katkoviiva (HPP) kuvaa palkkarakenteen lineaarisesti nousevaa palkkaa osaamisen kehittyessä. Vihreä katkoviiva kuvaa ns. putken ylärajaa, joka on kuviossa 31 laitettu 6 %:een.

Kuviossa 31 on selkeästi nähtävissä, kuinka korkeat palkat ovat suhteessa palkkarakenteeseen, vaikka palkkarakenne perustuu TES:n. Käyttöönoton jälkeen pitäisi sinisten pisteiden, jotka ovat korkealla palkalla, siirtyä oikealle osaamisen lisääntyessä. Palkka lähtee nousuun vasta putkessa. Tämä voi olla hankalaa henkilön kannalta, koska hän kokee, että palkka ”jäätty”. HPP:n alla olevat pisteet nousevat käyttöönotossa putken sisälle, ja heidän palkkansa nousee välittömästi. Tässä on välitön pelätty palkkakustannusten nousu, mutta verrattuna vanhaan järjestelmään näiden pisteiden palkka nousisi muutenkin. Suurin osa noista HPP:n alla olevista henkilöistä on lyhyen aikaa työssä olleita, ja heidän osaamisensa on jo nyt esimiesten arvioinnissa korkealla. Toisin sanoen tämä kuvastaa onnistunutta rekrytointia. Toisaalta osaamismatriisissa on alussa helppo ja nopea päästä osaamistasolle 2. Pelkästään ammatillinen osaaminen arvioidaan kuudella osa-alueella, ja pisteitä voi kertyä 2 -tasolla yhteensä 72, tähän päälle työtehtävien

osaaminen, joten henkilö hankkii nopeasti 100 pistettä. Parasta olisikin, jos ensimmäinen uusien henkilöiden arviointi tehtäisiin vasta vuosi taloon tulon jälkeen.



KUVIO 31. Uusi palkkarakenne, jossa todellinen palkkatilasto

Tulos kuvaa hyvin aikaisemman palkkajärjestelmän rämettymistä, koska suurin osa tulosten mukaisista palkoista sijoittuu samaan palkkaryhmään palkkapaikoin yläpäähän. Palkkausjärjestelmää on käytetty sen tavoitteiden ja alkuperäisen tarkoituksen vastaisesti. Palkkajärjestelmään ovat vaikuttaneet myös yrityskohtaiset erät, joita on maksettu muun muassa kehittämissopimuksen tavoitteiden toteutumisen myötä. Työehtosopimuksen mukaisia vähimmäispalkkoja ei saa alittaa, mutta työnantaja voi maksaa enemmän kuin palkkarakenteessa on sovittu. Jos esimiehellä ei ole mahdollisuutta palkkarakenteen avulla korjata palkkaa, heillä ei jää muuta mahdollisuutta palkan korjaukseen kuin aikapalkkaosuus. Kun korotukset perustuvat vain aikapalkkaosuuksien jakamiseen, palkkarakenne ei ole vain huonosti toimiva vaan myös vaikeasti ymmärrettävä.

Työehtosopimus antaa mahdollisuuksia paikallisiin sopimuksiin, ja liitot tukevat ja kannustavat hakemaan uusia malleja palkitsemiseen, vaikka työehtosopimuksissa on olemassa joitakin pakottavia reunaehtoja. Palkkarakenteen muutokset tehdään liittojen edustajien tuella ja yleensä myös koeajan kautta pysyviksi ratkaisuiksi. Yleensä henkilöstön palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa palkkauksen perusteiden riittävä tuntemus. Mahdollisessa käyttöönotossa pitää tehdä palkkaukseen liittyvät toimintatavat mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi. Palkitsemisprosessin kuvaus helpottaa asian hahmottamista, ja palkkajärjestelmän ja osaamismatriisin koulutus sekä osaamismatriisin itsearviointi ovat todella merkittävässä roolissa. Esimiestyöllä on tässäkin suuri merkitys.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelma tässä tutkimuksessa oli, kuinka osaamista arvioidaan, kehitetään ja palkitaan. Opinnäytetyöni käsittelee osaamisen johtamisen näkökulmasta näitä kolmea osa- aluetta. Tutkimuksen teoriassa lähestyttiin aiheita strategiasta käsin. Osaamisen johtamiseen vaikuttaa keskeisesti organisaation oppiminen ja tiimien oppiminen, yksilön osaamista unohtamatta. Esimies toimii osaamisen johtajana. Aihetta lähestyttiin esimiehen näkökulmasta ja hänen tarvitsemiensa työkalujen kautta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, koska siinä pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimus on myös yhteistyötä vaativaa ja osallistuvaa toimintaa.

Osaamisen arviointiin on monia työkaluja. Osaamismatriisiin päädyttiin aiemman kokemuksen myötä. Teoriaan tutustuminen vahvisti valittua strategiaa osaamismatriisin suhteen. Osaamismatriisia onkin kehitetty teorian näkökulmien mukaan. Osaamismatriisi kasvaa helposti liian laajaksi ja raskaaksi ylläpitää ja päivittää. Organisaation lukuisat eri tehtäväalueet tekevät osaamismatriisista haasteellisen. Jos jokainen osaamistaso vielä kuvataan erikseen, ylläpito on työlästä. Työn yhteydessä kehitetyt osaamismatriisit ovatkin liian laajoja ylläpitää tehtävien muuttuessa tai jos tulee uusia tehtäviä. Nykyisessä muodossa osaamismatriisit toimivat kuitenkin todella hyvin osaamisen arvioinnissa.

Palkkarakenteen kehittäminen eteni hyvin toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti. Palkkarakenteessa päästiin hyvään ja toimivaan lopputulokseen. Palkkarakenne on yksinkertainen, ja yrityskohtaisten erien sijoittamiselle on selkeä paikka rakenteessa. Palkka kehittyy, jos osaaminen kehittyy. Osaamismatriisista saadaan pisteet, ja palkka luetaan pisteiden kohdalta palkkarakenteesta. Palkkarakenteeseen vaikuttava osaamismatriisi vaatii käyttöönoton yhteydessä viimeistelyä ja koulutusta. Osaamismatriisi antaa esimiehelle välineen osaamisesta käytävään kehityskeskusteluun ja antaa raamit henkilön ja tiimin osaamisen kehittämiseksi. Työntekijöiden ja esimiesten koulutus tapahtuu itsearvioinnilla, joka on hyvä oppimistilanne. Työntekijän tekemän itsearvioinnin ja esimiehen arvioinnin jälkeen he käyvät kehityskeskustelun tuloksista. Näin päästään alkuun osaamisen kehittämisessä.

Tutkintotavoitteellisuus kuului aiemmin palkkarakenteeseen, ja osaamismatriisin kehityksen ja kehitetyn palkkarakenteen avulla voidaan tutkintotavoitteellisuudesta luopua. Henkilön käydessä läpi osaamismatriisia verratessa osaamistaan esitettyihin kuvauksiin hän voi tarkastella omaa työtään ja tiimiään sekä niissä tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämisen mallin avulla esimies ja työntekijä voivat suunnitella koulutustarpeet, jos työssä oppiminen ei riitä osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksessa päästiin tavoitteeseen osaamismatriisin osalta, sen avulla osaamista voidaan arvioida myös palkitsemisen näkökulmasta. Osaamismatriisi voi korvata aiemmat pätevyysarviointilomakkeet, kun se otetaan virallisesti käyttöön. Tutkimuksen aikana kehitettiin palkkarakenteen malli, jossa osaamisen kehittyminen vaikuttaa palkan muodostumiseen. Tutkintotavoitteellisuuden tilalle saatiin osaamisen kehittämisen malli, jonka mukaan työntekijälle voidaan laatia yksilöllisempi koulutussuunnitelma. Tutkimusongelmaan, miten osaamista arvioidaan, kehitetään ja palkitaan, saatiin tutkimuksen aikana vastaukset.

Tutkimuksen reliabiliteetti on toimintatutkimukselle tyypillinen. Tutkimuksen tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Tutkimuksessa edettiin osallistujien kanssa osallistavien työkalujen avulla toimintatutkimuksen syklisen tavan mukaan koko ajan kehittäen ja parantaen. Jos tutkimus uusittaisiin, samoissa olosuhteissa ja samoilla osallistujilla, saatettaisiin saada samansuuntaiset tulokset. Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, kolmen osa-alueen tutkimustuloksia voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Tutkimustuloksista voidaan tehdä myös päätelmiä ja sopivia jatkokehityssuunnitelmia.

Tutkittavaa ja kehitettävää jää ainakin palkkarakenteen käyttöönotossa. Käyttöönotto on oma kehittämishanke, joka myös sopii toimintatutkimukseksi. Käyttöönoton yhteydessä kannattaa edelleen parantaa palkkatietämystä. Tehokas keino siihen on osallistaa työntekijät ja esimiehet järjestelmän viimeistelyyn. Käyttöönoton yhteydessä tulee huomioida tasapuolinen ja oikeudenmukainen arviointi eri työntekijäryhmien välillä erityisesti osaamismatriisin työtehtävien osaamisalueella. Sen viimeistely jäi vähäisemmälle huomiolle organisaatiomuutosten myötä. Käyttöönotossa voi myös tutkia itsearviointien ja esimiesten tuloksia. Koekäytön jälkeen voi edelleen tutkia palkkarakenteen toimivuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä siihen.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva. WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi- Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Boliden Kokkola. 2009. Uusi tapa toimia, henkilöstöstrategia 1995, Syri, K. & Vehkamäki, O. Luentomateriaali.
- Boliden Kokkola. 2011. Boliden Kokkola yhteiskuntavastuun raportti 2011.
- Boliden Kokkola. 2012. Boliden Kokkola yleisesitys 2012.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineinä. Juva. WSOY. Ws Bookwell Oy
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006a. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy.
- Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006b. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H.L.T & Jyrkämä, J. 1999a. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Helsinki: WSOY
- Heikkinen, H.L.T, Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999b. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva. WSOY.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti.  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu 26.8.2012.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö –nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. Tummaavuoren Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki. Educa-instituutti Oy.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOYpro Oy.



Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Tammer Paino Oy.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html). Luettu 20.01.2013.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva. WSOY. Ws Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Tarkka, K. & Hakonen, N. 2011. Palkitse työyhteisösi tuottavaksi. Artikkel. [http://www.tuottavuustyo.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260\\_m=1310](http://www.tuottavuustyo.fi/ajankohtaista/artikkeleita?1260_m=1310). Luettu 18.11.2012

Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet.  
<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. Luettu 26.8.2012

Veini, M. 2008. Laatuajattelun kehittyminen. <http://veini.net/laatugurut.html>. Luettu 9.3.2013

Viitala, R. 2005. Johda osaamista Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

**LIITTEET**

LIITE 1.1	Projektin johtaminen ja tutkintotavoitteellisuuden vaiheet
LIITE 1.2	Palkkarakenteen kehittämisen vaiheet
LIITE 1.3	Osaamismatriisin kehittämisen vaiheet 1
LIITE 1.4	Osaamismatriisin kehittämisen vaiheet 2
LIITE 2	Toimenpidelista
LIITE 3	Ammattitutkinnoista luopumisen hyvät puolet ja mahdolliset ongelmat
LIITE 4	Tutkintotavoitteellisuus käsittelyn yhteenveto rastilla 1 ja 2
LIITE 5	Kunnossapidon osaamisen kehittämisen malli
LIITE 6	Käsikirjoitus luottamusmiesten ws1 16.1.2012
LIITE 7	Osaamismatriisikoulutus 8.6.2012 ohjelma
LIITE 8	Kunnossapidon case-henkilö
LIITE 9.1	Osaamismatriisin ammattiosaamisen selitykset 1
LIITE 9.2	Osaamismatriisin ammattiosaamisen selitykset 2
LIITE 9.3	Osaamismatriisin ammattiosaamisen selitykset 3
LIITE 9.4	Osaamismatriisin ammattiosaamisen selitykset 4
LIITE 10	Kooste koulutus 8.6.2012 kommentaista

		Projektin hallinta		Tutkinto tavoitteellisuus
pvm	vko	Toimenpiteet/ tehtävät	Toimenpiteet/ tehtävät	Toimenpiteet/ tehtävät
21.11.2011	47	Projekti alkaa. Projektin viikkokokous	Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän kokous 24.11.2011 klo 8.15	Työntekijöiden osaamisen kehittämisen mallit, SWOT analyysi.
5.12.2011	49	Projektin viikkokokous	Projekti suunnitelma on päivitetty, Viikkosuunnitelma on päivitetty	
19.12.2011	51	Projektin viikkokokous	Aloitusviesti vko-tiedotteeseen palkkarakenteen kehittämisen projektista. Laitetaan jouluviikolla ilmestyvään vko-tiedotteeseen.	
2.1.2012	1	Projektin viikkokokous	Projekti suunnitelma on päivitetty, lisätty tavoitteeseen pari lausetta. Viikkosuunnitelma on päivitetty	
16.1.2012	3	Projektin viikkokokous	Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän kokous 16.1.2012	
30.1.2012	5	Projektin viikkokokous	Projekti suunnitelma on päivitetty, Viikkosuunnitelma on päivitetty	Kutsu tutkintotavoitteellisuuden käsittely ws projektiryhmä vahvistettuna. Käsittely OPERA:lla. Kutsuttu on.
13.2.2012	7	Projektin viikkokokous ja Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän kokous 17.2.2012	Ohjausryhmän kokouksessa käydään läpi toimien vaatavuudet. Esitellään muutama esimerkki käytöstä ja kupista eri osaamisilla ja eri tehtävistä. Arvioidaan muutama esimerkki osaamismatriisiin ja katsotaan mihin pisteet päättyy.	
27.2.2012	9	Projektin viikkokokous	Tilanneviestintä vko-tiedotteeseen palkkarakenteen kehittämisen projektista. Laitetaan 21.2 ilmestyvään vko-tiedotteeseen.	
5.3.2012	10			Tutkintotavoitteellisuuden käsittely ws projektiryhmä vahvistettuna on pidetty. Käsittely OPERA:lla ja/tai hyrrällä. 5.3
12.3.2012	11	Projektin viikkokokous	Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän kokous 16.3.2012	
26.3.2012	13	Projektin viikkokokous		
9.4.2012	15	Projektin viikkokokous	Ohjausryhmä käy läpi koearviointin, jotta voidaan määritellä vaativuusluokat, jos niitä tarvitaan. Käyty läpi ohjausryhmässä 16.3 ja järjestettiin ws 29.3.	Työsuhteen alussa tarvittavat koulutusmatriisin koulutukset on siirretty käytön ja kunnossapidon perehdytysohjelmiin.
23.4.2012	17	Projektin viikkokokous	Palkkarakenteen kehittäminen projekti on esitelty johtoryhmälle 3.5.2012.	
7.5.2012	19	Projektin viikkokokous		Tutkintotavoitteellisuudesta päätös
21.5.2012	21	Projektin viikkokokous	Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän kokous 21.5.2012	Suunnittelun aloituspalaveri, miten tutkintotavoitteelliset koulutukset lopetetaan.
11.6.2012	24	Projektin viimeinen viikkokokous 13.6.2012	Palkkarakenteen kehittäminen ohjausryhmän loppukokous 15.6.2012	
18.6.2012	25	Projekti päättyy		

		Palkkarakenteen kehittäminen	
pvm	vko	Toimenpiteet/tehtävät	Toimenpiteet/tehtävät
21.11.2011	47	Projekti alkaa	
12.12.2011	50	Palkkarakenteen kehittämisen visiointi, työpajojen (ws:n) ja niiden kokoonpanoista päättäminen. Pvm 14.12.2011	
19.12.2011	51	Käsitteiden laatiminen esimiesten ja luottamusmiesten työpajoihin (workshoppeihin).	
16.1.2012	3	1. Laaja palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa. Pvm 16.1.2012, aika klo 09-11, lounas, jatkuu klo 11.45 -14.00.	
23.1.2012	4	1. Palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa. Pvm 23.1.2012	1. Palkkarakenne työpaja (ws) esimiesten kanssa, samalla esitellään käytön osaamismatriisi. Pvm 25.1.2012
30.1.2012	5	2. Palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa. Pvm 2.2.2012	
6.2.2012	6	Palkkarakenteen kehittämisen valmistelu. Palkkaraportti palkkaluokittain, kuinka paljon ollaan luokkien yläpuolella. Pvm 7.2.2012	
13.2.2012	7	2. Palkkarakenne työpaja (ws) esimiesten kanssa, samalla käydään läpi osaamismatriisin tilanne. Pvm 14.2.2012	3. Palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa
20.2.2012	8	2. Laaja palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa. Pvm 22.2.2012. Aika klo 09-11, lounas, jatkuu klo 11.45 -14.00.	
12.3.2012	11	4. Palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa.	
19.3.2012	12	3. Laaja palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten ja esimiesten kanssa yhteinen. Pvm 19.3.2012. Aika klo 12 -15.30, lounas klo 11.30 -12.00.	
26.3.2012	13	Palkkajärjestelmän esittelymateriaali liittojen edustajille on valmis. Pvm 27.3.2012	Palkkarakenteen tarkastelu vielä kerran 29.3.2012
02.4.2012	14	Palkkajärjestelmän esittely liittojen edustajille. Pvm 4.4.2012 klo 9:00 - 13:30.	
16.4.2012	16	Palkkarakenteen versio 3:n mallinnus. Pvm 18.3.2012	Palkkarakenteen versio 3:n läpikäyntiä. Pvm 20.3.2012.
23.4.2012	17	Palkkarakenteen versio 3:n läpikäynti pääluottamusmiehen kanssa. Pvm 23.3.2012 klo 13.30 -->	
30.4.2012	18	5. Palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa. Pvm 2.5.2012.	
14.5.2012	20	Palkkarakenteen periaate päätetty	Koulutus esimiehille ja luottamusmiehille on suunniteltu
18.6.2012	25	Koulutus esimiehille ja luottamusmiehille 15.6.2012 järjestetty.	Projekti päättyy

Osaamismatriisin kehittäminen			
pvm	vko	Toimenpiteet/tehtävät	Toimenpiteet/tehtävät
21.11.2011	47	Projekti alkaa	
5.12.2011	49	Osaamismatriisin esittely projektiryhmälle, käyttö ja kunnossapito yhdessä. Henkilöstön kehittäjä ja automaatio- ja sähköryhmien luottamusmies on kutsuttava mukaan.	
12.12.2011	50	Osaamismatriisin esittely ohjausryhmälle, käyttö ja kunnossapito yhdessä. Sisällön linjauksista sopiminen.	
26.12.2011	52	Osaamismatriisin sisällön linjaus ja jäsentely valmis, käyttö ja kunnossapito. Tehty 29.12.2011.	
2.1.2012	1	Osaamismatriisin muutosten hyväksyminen ohjausryhmässä. Pvm 4.1.2012	
16.1.2012	3	1. Laaja palkkarakenne työpaja (ws) luottamusmiesten kanssa, samalla esitellään kunnossapidon osaamismatriisi. Pvm 16.1.2012, aika klo 09-11, lounas, jatkuu klo 11.45 -14.00.	
23.1.2012	4	1. Palkkarakenne työpaja (ws) esimiesten kanssa, samalla esitellään käytön osaamismatriisi. Pvm 25.1.2012	Käy läpi käytön osaamismatriisin pisteet ja painotukset tehtyjen sarakemuutosten jälkeen. Osa projektiryhmää mukana. Pvm 24.1.2012 klo 10
30.1.2012	5	Osaamismatriisin selitysosat ovat valmiit. Käytön osaamismatriisin koearviointi on tehty. Pvm 2.2.2012.	Vertaillaa käytön ja kunnossapidon osaamismatriiseja, osa projektiryhmää mukana. Pvm 26.1.2012
6.2.2012	6	Työpaja (ws), jossa kunnossapidon (mekaaninen/sähkö ja automaatio) osaamismatriisi läpikäydään luottamusmiehillä. Mukana projektiryhmää ja luottamusmiehet	Työpaja (ws), jossa käytön osaamismatriisin läpikäydään käytön luottamusmiehillä. Mukana myös osa projektiryhmää. Pvm 6.2.2012
13.2.2012	7	2. Palkkarakenne työpaja (ws) esimiesten kanssa, samalla käydään läpi osaamismatriisien tilanne. Pvm 14.2.2012	Turvallisuus osaksi osaamismatriisia, miten toteutetaan? Palaveri turvallisuus organisaation kanssa. Pvm 8.2.2012
20.2.2012	8	Osaamisvaatimusten määrittely työpajat (ws) on pidetty: Levyseppähitsaaja 20.2.; Koneasentaja 23.2.; Koneasentaja 24.2. Mukana esimiehet, luottamushenkilöt, työntekijöiden ja asiantuntijoiden edustajat ja osa projektiryhmää	Pasutto: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehillä ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet ja osa projektiryhmää. Pvm 29.2.2012 klo 10.30
27.2.2012	9	Osaamisvaatimusten määrittely työpajat (ws) on pidetty: Lujitemuoviasentaja 28.2. Mukana esimiehet, luottamushenkilöt, työntekijöiden ja asiantuntijoiden edustajat ja osa projektiryhmää.	Rikkihappo: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehillä ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet ja osa projektiryhmää. Pvm 29.2.2012 klo 13.30.
5.3.2012	10	Osaamisvaatimusten määrittely työpajat (ws) on pidetty: huoltoasentaja 5.3. Mukana esimiehet, luottamushenkilöt, työntekijöiden ja asiantuntijoiden edustajat ja osa projektiryhmää.	Valimo: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehillä ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet ja osa projektiryhmää. Pvm 8.3.2012 klo 10-11
12.3.2012	11	Osaamismatriisin läpikäynti esimiehille valmis, jotta koearviointi voidaan tehdä.	Ely: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehillä ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet, osa projektiryhmää ja irrotuksesta + evhu:sta työntekijät. Pvm 7.3.2012 klo 9-10.

Osaamismatriisin kehittäminen			
pvm	vko	Toimenpiteet/tehtävät	Toimenpiteet/tehtävät
19.3.2012	12	Koearviointit kunnossapidon osaamismatriiseihin valmiit	Puhdistamo: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehille ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet ja osa projektiryhmää (työntekijät 5-v ja puhu). Pvm 12.3.2012 klo 12
26.3.2012	13	Aikaansaavuuden määrittely selkeämmäksi. Kunnossapidon koearviointien katselmukset työnjohtoryhmittäin	Tuotetoimisto: Käytön osaamismatriisin läpikäynti esimiehille, luottamusmiehille ja varaluotoille (tarvittaessa muut työntekijät mukana). Mukana esimiehet, luottamusmiehet ja osa projektiryhmää Pvm 21.3 klo 14-15
2.4.2012	14	Palkkajärjestelmän esittely liittojen edustajille. Pvm 4.4.2012 klo 9:00 - 13:30.	Joustavuuden ja yhteistyökyvyn määrittely selkeämmäksi.
9.4.2012	15	Kunnossapidon ja käytön tietojärjestelmäosaamisen selkeämpi kuvaaminen, jotta se toimii kaikilla tehtäväalueilla.	Käytön osaamismatriisin koearviointi työpaja (ws) yhdessä esimiesten kanssa. Pvm 13.4.2012
16.4.2012	16	Käydään keskustelu puhtaanapidon osaamismatriisin tarpeellisuudesta. Päätös, käytetään yleisiä ammattitaitovaatimuksia.	
23.4.2012	17	Ammatillisen osaamisen osa-alueiden selitysten esittely työpajassa (ws) kunnossapidon ja käytön luottamusmiehille. Käytiin läpi aikaansaavuus, joustavuus ja yhteistyön päivitetty selitykset. Pvm 8.5.2012.	Osaamismatriisin vertailu Kunnossapidon ja Käytön kesken (projektiryhmä). Pvm 30.5.2012 klo 10-11.30
30.4.2012	18	Osaamismatriisin arvioinnin testaus on valmis.	Kunnossapidon Case- tapausten laatiminen (sähkö- ja automaatio / mekaaninen kunnossapito ), Käytön Case- tapausten laatiminen (liikkuja ja syvää osaamista (1 osasto)
7.5.2012	19	Työtehtävien osaaminen osa valmis (selitykset, painotukset ja kaavat)	
14.5.2012	20	Osaamismatriisin arviointikoulutus esimiehille ja luottamusmiehille on suunniteltu	
21.5.2012	21	Case-tapausten arviointi projektiryhmässä	
28.5.2012	22	Käydään vielä kertaalleen ammattitaito-osan selitykset läpi luottamusmiesten kommenttien pohjalta. Pvm 30.5.2012 klo 8-9	Osaamismatriisin selitysosat ovat valmiita. Pvm 5.6.2012
4.6.2012	23	Suunnitellaan 8.6. järjestettävän osaamismatriisi-koulutuksen (esimiehet + luottamusmiehet) sisältö ja käsikirjoitus. Pvm 4.6.2012 klo 13-14.30 Projektiryhmä	Koulutus työnjohtajille ja luottamusmiehille case-tapausten pohjalta. Pvm 8.6.2012
18.6.2012	25	Projekti päättyy	

## Toimenpidelistä

<b>Alue:</b>	TT-palkkajärjestelmän kehittäminen	<b>Väri</b>	<b>Tila</b>	<b>kpl</b>
<b>Kokous/kokoukset:</b>	<b>Projektiryhmän kokoukset</b>	Myöhässä	Myöhässä	0
		Työn alla	Työn alla	0
<b>Osallistujat:</b>	Projektiryhmä	Valmis	Valmis	44
		<b>PVM:</b>	24.3.2013	

Kokous	Ongelma-alue	Vaadittavat toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Kokouksen pvm	Toimenpiteen eräpäivä	Toimenpiteen valmistumispäivä	Tila	Lisäkommentit
<b>Projektiryhmän kokous</b>	palkkarakenne	Kutsu esimies ws palkkarakenteen läpikäymiseksi. 2 h.	MM	14.12.2011	9.1.2012	4.1.2012	Valmis	Kutsu laitettu, ws on 25.1
<b>Projektiryhmän kokous</b>	palkkarakenne	Kutsu luottamusmies ws osaamismatriisiin ja palkkarakenteen läpikäymiseksi. Aika esim. klo 9- 14, lounas välissä.	MM	14.12.2011	9.1.2012	4.1.2012	Valmis	Kutsu laitettu, ws on 16.1
<b>Projektiryhmän kokous</b>	palkkarakenne	Viimeistele käsikirjoitukset esimies ja luottamusmies ws:n.	MM	14.12.2011	9.1.2012	4.1.2012	Valmis	viimeistely.
<b>Projektiryhmän kokous</b>	Tutkintotavoitteellisuus	Kutsu: Tutkintotavoitteellisuuden käsittely projektiryhmällä ja vahvistettuna. Käsittely OPERA:lla.	MM	21.12.2011	31.1.2012	1.2.2012	Valmis	Kutsuttu 19.1. Tilaisuus on 5.3.12
<b>Projektiryhmän kokous</b>	osaamismatriisi	Kutsu Elektrolyysin luottamusmies- ja varaluottamusmies osaamismatriisiin tarkempaan osastokohtaiseen käsittelyyn. Varmista, että muutama esimerkki on arvioitu osastolta. Mukana myös esimiehet.	MM	6.2.2012	22.2.2012	29.2.2012	Valmis	Valimon nh 7.3.2012 klo 9.00-10.00
<b>Projektiryhmän kokous</b>		Viimeistele käsikirjoitukset esimies ja luottamusmies 3 ws:n, joka on 19.3	MM	29.2.2012	16.3.2012	28.3.2012	Valmis	Viimeistely on.
<b>Projektiryhmän kokous</b>	osaamismatriisi	Case-tapausten laatiminen kunnossapito	MM	11.4.2012	14.5.2012	9.5.2012	Valmis	Laadittu on.

## Rasti 1: ammattitutkinnoista luopumisen (ns. osaamismatriisi malli) hyvät puolet ja mahdolliset ongelmat.

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viivan vasemmalle puolelle kirjataan kaikki ne asiat, jotka ovat mielestäsi ovat huonoja puolia, heikkouksia, askarruksia, epäilyä.</li> <li>▪ Heikkoudet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatii toimintamallien ja resurssien luomisen</li> <li>• Osittain tuntematon malli</li> <li>• Oikea työkalu puuttuu (ei Excel)</li> <li>• Ei valtakunnallisesti yhteensopiva (?)</li> </ul> </li> <li>▪ Uhat:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatii esimiestoiminnan kehittämistä (roolin vahvistaminen)</li> <li>• Arviointien subjektiivisuus</li> <li>• Resurssivaatimukset (arviointi ja toteuttaminen)</li> <li>• Ammattiryhmien osaamisvaatimusten yhdenmukaisuus</li> <li>• Kustannus/hyöty (ellei oppisopimuskoulutusta)</li> <li>• Käyttöönoton yllätykset</li> <li>• Sisäiset kouluttajat (käytettävyyys)</li> <li>• Onko osaamisen tunnistaminen tai kattavan koulutuksen tarjoaminen BKO:n ydinosaamista?</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Käsittelyyn otetut aiheet punaisella</b></li> <li>▪ Käsittelyssä esille tulleet uudet näkökulmat sinisellä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viivan oikealle puolelle kirjataan vahvuudet, hyvät puolet ja asiat jotka miellyttävät.</li> <li>▪ Vahvuudet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• JOT koulutukset (tarpeen mukaan)</li> <li>• Osaamisen arviointi ja kehittäminen jatkuva</li> <li>• Henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi osana kokonaisuutta                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• (aikaansaavuus, joustavuus)</li> </ul> </li> <li>• Tukee/vahvistaa esimiehen asemaa</li> <li>• Dokumentoitu osaaminen (tiedon siirtäminen)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi/vuoro osaaminen nähtävissä</li> </ul> </li> <li>• Osa koulutuksista perehdytysohjelmassa</li> </ul> </li> <li>• Mahdollisuudet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• BKO:n tarpeisiin perustuva osaamisen kehittäminen</li> <li>• Osaamisen arviointi vaikuttaa henkilön palkkaan läpi työhistorian</li> <li>• Osaamisen/kehittämisen polut ja tunnistaminen</li> <li>• Raati omalta osaamisalueelta</li> <li>• Sisäiset kouluttajat (osaaminen)</li> <li>• Uudet yhteistyökumppanit?</li> <li>• Uusien yhteistyökumppanien löytäminen</li> <li>• JOT</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|



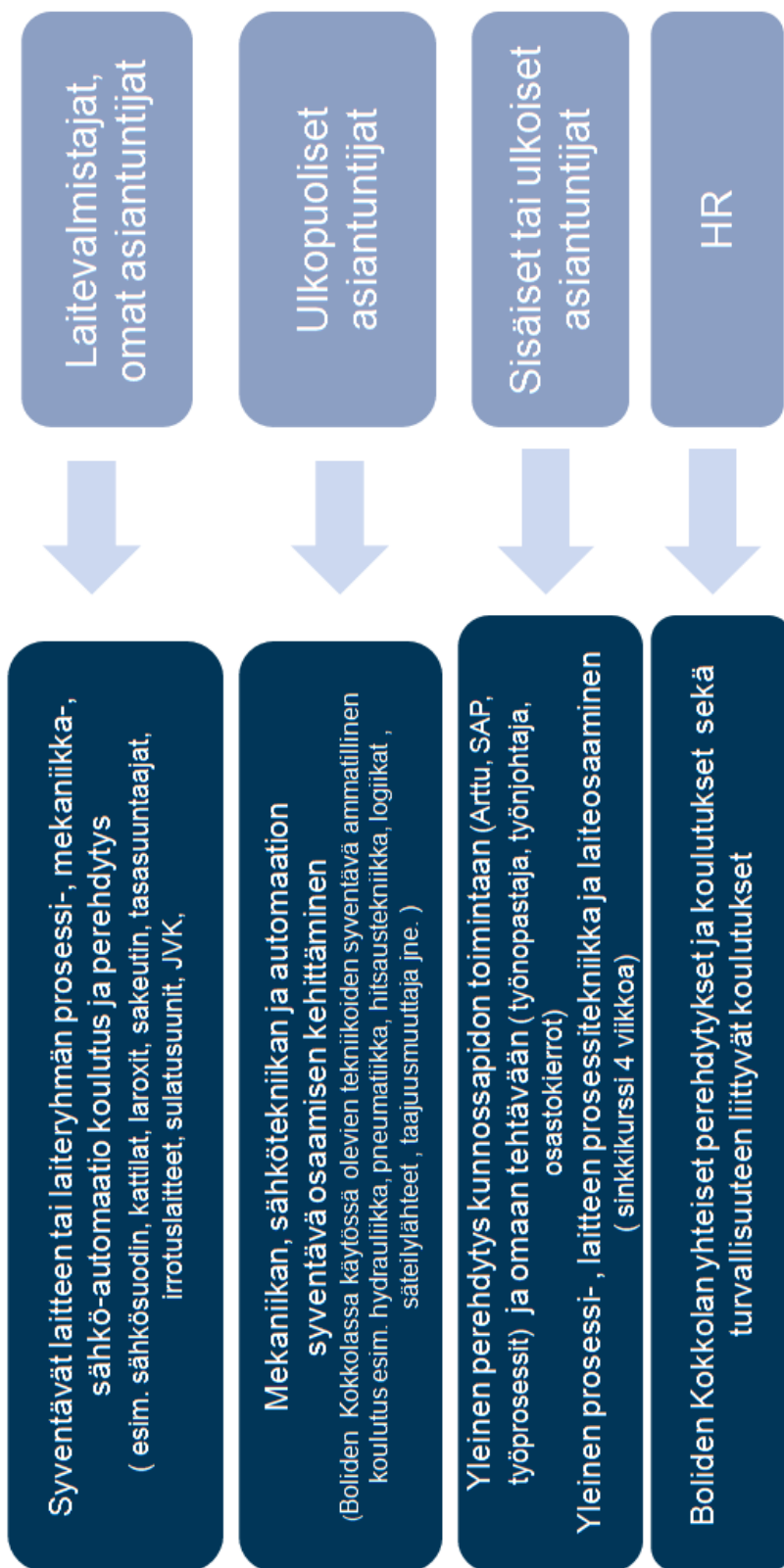
# Tutkintotavoitteellisuus käsittelyn yhteenveto

## rastilla 1 ja 2

- Viivan vasemmalle puolelle kirjataan kaikki ne asiat, jotka ovat mielestäsi ovat huonoja puolia, heikkouksia, askarruksia, epäilyä:
- **Vaatii toimintamallien ja resurssien luomisen** → 1.
- Osittain tuntematon malli
- Oikea työkalu puuttuu (ei Excel)
- Ei valtakunnallisesti yhteensopiva (?)
- **Vaatii esimiestoiminnan kehittämistä (roolin vahvistaminen)** → 2.
- **Arviointien subjektiivisuus**
- Resurssivaatimukset (arviointi ja toteuttaminen)
- Ammattiryhmien osaamisvaatimusten yhdenmukaisuus
- **Kustannus/hyöty (ellei oppisopimuskoulutusta)** → 3.
- Käyttöönoton yllätykset
- Sisäiset kouluttajat (käytettävyyys)
- Onko osaamisen tunnistaminen tai kattavan koulutuksen tarjoaminen BKO:n ydinosasta?
- **Käsittelyyn otetut aiheet punaisella (1, 2 ja 3)**
- Käsittelyssä esille tulleet uudet näkökulmat sinisellä

# Osaamisen kehittämisen mallit valmistelussa

## Case: Kunnossapito



Ammatillinen perustutkinto alalta ja työkokemus

**BOLIDEN**

MM

16.1.2012

**TT-PALKKARAKENTEEN KEHITTÄMINEN WS1**

<b>ASIA 1:</b>	Osaamismatriisien läpikäynti ja arviointi	<b>100 min</b>
<b>OSALLISTUJAT:</b>	Käytön ja kunnossapidon luottamusmiehet, projektiryhmä	
<b>TAVOITTEET:</b>	Luoda käytön ja kunnossapidon luottamusmiehille käsitys käytön ja kunnossapidon osaamismatriiseista.	
<b>MIELTEN AVAUS:</b>	Projektin esittely.	10min
	Osaamismatriisien yleisesittely	10 min
	Käytön osaamismatriisin esittely	20 min
	Kunnossapidon osaamismatriisin esittely	20 min
<b>KYSYMYKSET:</b>	<b>Mitä kehitettävää ja mitä hyvää/mahdollisuuksia osaamismatriisin mukainen osaamisen arviointi tuo?</b>	
<b>VASTAAMISEN ORGANISOINTI:</b>	O-vaihe esitysten aikana	5 min
	P- vaihe pienissä ryhmissä	5 min
	E- ohjaaja kerää ryhmien ajatukset fläpille	15 min
	R- Käydään fläpin asiat yhdessä läpi, ryhmitellään asiat (huomioi kokonaisuudet). Päätetään miten mahdolliset kehityskohteet viedään eteenpäin.	15 min
<b>ASIA 2:</b>	TT-Palkkarakenteen vision läpikäynti ja arviointi	<b>90 min</b>
<b>OSALLISTUJAT:</b>	Käytön ja kunnossapidon luottamusmiehet, projektiryhmä	
<b>TAVOITTEET:</b>	Luoda käytön ja kunnossapidon luottamusmiehille käsitys ohjausryhmän visioimasta tt- palkkarakenteesta, sekä löytää mahdolliset kehityskohteet, jotta visioa kohti voitaisiin edetä.	
<b>MIELTEN AVAUS:</b>	Palkkarakenteen vision esittely.	15 min
	Palkkarakenteeseen vaikuttavien teknisten asioiden esittely	15min
<b>KYSYMYKSET:</b>	<b>Mitä kehitettävää ja mitä hyvää/mahdollisuuksia vision mukainen palkkarakenne ja sen tekninen toteutus tuo?</b>	
<b>VASTAAMISEN ORGANISOINTI:</b>	O-vaihe esitysten aikana	5 min
	P- vaihe pienissä sekaryhmissä toimintojen kesken	5 min
	E- ohjaaja kerää ryhmien ajatukset fläpille	20 min
	R- Käydään fläpin asiat yhdessä läpi, ryhmitellään asiat (huomioi kokonaisuudet). Päätetään miten mahdolliset kehityskohteet viedään eteenpäin.	20 min
<b>TYÖKALUT:</b>	mielen prosessointi, kysymys ja OPER	
<b><u>TILA:</u></b>	Sinkkisali	
<b><u>VÄLINEET:</u></b>	Tietokone, videotyppi, paperia, kyniä, fläppitaulu ja tusseja	
<b><u>AJANTARVE:</u></b>	1h 30min	

**OSAAMISMATRIISIKOULUTUS 8.6.2012****OHJELMA:**

11:00	Lounas
11:30	Palkkarakenteen esittely, projektin vetäjä
11:40	Osaamismatriisin esittely, projektiryhmän jäsen
11:50	Case-arviointien organisointi, osa projektiryhmästä <ul style="list-style-type: none"><li>• 4 hlö / ryhmä =&gt; n. 8 ryhmää</li><li>• 2 case tapausta käytöstä</li><li>• 2 case tapausta kunnossapidosta</li><li>• tehdään ristiinarviointia sekaryhmissä</li></ul>
12:00	Ammattitaito-osan arviointi asteikolla 0,1 ja 2
13:00	Pisteytyksen läpikäynti / purku
13:30	kahvitauko
13:45	2. arviointikierros
14:45	Pisteytyksen läpikäynti ja purku
15:15	Kommentit ja keskustelua
15:30	Lopetus

## **KUNNOSSAPIDON CASE HENKILÖN KUVAUS OSAAMISMATRIISIKOULUTUSTA VARTEN**

### **PEKKA POHJA, KONEASENTAJA**

- Pekka Pohja on tullut taloon sinkkikurssin kautta reilut kymmenen vuotta sitten. Hän on suorittanut kunnossapidon ammattitutkinnon.
- Pekalla on kokemusta työskentelystä osastoilla useissa eri tehtävissä. Nykyisessä tehtävässään hän tekee annetut asennustyöt riittävän laadukkaasti ja noudattaa annettuja ohjeita. Hän osaa laitteiden vianetsinnän ja käyttää kunnonvalvonnan laitteita. Hän ei mielellään ota vastuuta työkokonaisuuksista eikä ole toiminut työnopastajana.
- Pekka ei ole tehnyt vaaratilanneraportteja, mutta käyttää osaston suojainmatriisin mukaisia suojaimia. Ei huomautuksia turvallisuusnäkökohdista.
- Pekka noudattaa työaikoja ja tekee tarvittaessa ylitöitä. Esimiehen näkemyksen mukaan hänellä on parannettavaa työn tehokkuudessa ja töiden esivalmistelussa.
- Pekka hallitsee tiiminsä tehtäväalueet, ja kykenee työskentelemään itsenäisesti myös poikkeavissa työtilanteissa. Hän ei ole juurikaan tuonut esille työmenetelmien parannusehdotuksia.
- Pekka tulee hyvin toimeen työkavereiden sekä esimiehen että asiantuntijoiden kanssa. Hän osallistuu tiimipalaveriinkin, mutta ei ole kovin aktiivinen tiimin toiminnan kehittämisessä.
- Perustietojärjestelmien käyttäjä s-posti, Arttu, ym. raportit. Toimintajärjestelmä on tuttu.

Yksityiskohtainen selitys	Osaamis tasot	TURVALLISUUS
Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. Osaamisesta ja taidoista tässä työtehtävässä ei ole vielä näyttöä	Ei osaamis ta = 0	Saanut yleisen ja oman osaston perehdytyksen ja työturvallisuuskortti löytyy
Jonkin verran osaamista tai on aloittanut kouluttautumisen tehtävään. Ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Kehittymistarvetta.	Aloittava osaaja = 1	Noudattaa annettuja turvallisuusohjeita ja tuntee suojainmatriisin ja pelastussuunnitelman ja toimii niiden mukaan.
Työtehtävän edellyttämät perustiedot- ja taidot. Työskentelee itsenäisesti tavanomaisissa tilanteissa, mutta voi vaatia ajoittain asiantuntijan ohjausta.	Kehittyvä osaaja = 2	Osaa vahinkokäynnistymisen eston. Tunnistaa työnsä vaarat ja pyytää tarvittaessa neuvoa kokeneemmilta.
Hyvät tiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa, hallitsee työssään erikoistilanteet. Ottaa huomioon turvallisuuden, laadun ja tuottavuuden. Osallistuu oman työnsä kehittämiseen. Opastaa tarvittaessa muita.	Hyvä osaaja = 3	Huomioi turvallisuusriskit, tuntee työhönsä liittyvät kemikaaliturvallisuusohjeet. Tekee vaaratilanneraportteja ja toimenpiteitä riskien poistamiseksi.
Vaativaa tietoa-taitoa. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa ja ohjaa toisia. Hahmottaa ja ottaa työssään huomioon kokonaisuuden tarpeet.	Erikois osaaja = 4	Tekee vaaratilanneraportteja ja niihin rakentavia ehdotuksia korjaaviksi toimenpiteiksi. Osallistunut vähintään yhteen työhönsä liittyvään riskinarviointitilaisuuteen.
Tieto-taito taso on tehtävässä huippuluokkaa. Osaamisalueensa tunnustettu asiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä. Kouluttaa tarvittaessa muita.	Huippu osaaja = 5	Oman tehtäväalueensa tunnustettu turvallisuusasiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä turvallisiksi. Kouluttaa ja ohjaa tarvittaessa muita. Omalla esimerkillään ja viestinnällään parantaa turvallisuuskulttuuria työympäristössään.

Yksityiskohtainen selitys	Osaamis tasot	Ammattitaito
Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. Osaamisesta ja taidoista tässä työtehtävässä ei ole vielä näyttöä	Ei osaamis ta = 0	Uusi henkilö tehtäväalueella. On saanut yleisperehdytyksen. Henkilöllä on kemianprosessialan koulutus tai vastaava kokemus teollisuuden parista.
Jonkin verran osaamista tai on aloittanut kouluttautumisen tehtävään. Ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Kehittymistarvetta.	Aloittava osaaja = 1	Opettelee teollisuuden prosessin hoitajan tai prosessityöntekijän yleisiä taitoja esim. laitteen/koneen erottaminen ja ajoonotto, säiliöhuolto, suodattimien kankaan vaihto, prosessia tukevia töitä, sekä prosessin ajo ja säätöä päätteeltä/kentältä. Henkilö opettelee käyttäjän tekemiä huoltotöitä. Tuntee tehtäväalueen prosessin ja tehtävät.
Työtehtävän edellyttämät perustiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti tavanomaisissa tilanteissa, mutta voi vaatia ajoittain asiantuntijan ohjausta.	Kehittyvä osaaja = 2	Omaa yleiset taidot prosessinajosta ja/tai prosessityöntekijän tehtävistä ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn, mutta vaatii ajoittain ohjausta. Tuntee käyttäjähuollon perusteet ja osaa toteuttaa sitä, sekä osaa tehdä pieniä kunnossapitotöitä. Prosessiteknikan, turvallisuus-, sekä laatuajattelun tietojen ja taitojen opiskelu jatkuu edelleen. Hallitsee työskentelyalueen tehtäväkierron tehtävät.
Hyvät tiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa, hallitsee työssään erikoistilanteet. Ottaa huomioon turvallisuuden, laadun ja tuottavuuden. Osallistuu oman työnsä kehittämiseen. Opastaa tarvittaessa muita.	Hyvä osaaja = 3	Henkilöllä on hyvä osaaminen prosessinajosta ja erikoistilanteiden hallinnasta ja/tai prosessityöntekijän tehtävistä sekä työskentelee itsenäisesti. Osaa tarvittaessa tehdä muutoksia prosessiin ja osaa perustella muutokset raporteihin. Henkilö ymmärtää ja laadukkaan työnmerkityksen, sekä osaa toteuttaa sitä. Henkilö on opastanut muita eri työtehtäviin.
Vaativaa tieto-taitoa. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa ja ohjaa toisia. Hahmottaa ja ottaa työssään huomioon kokonaisuuden tarpeet.	Erikois osaaja = 4	Henkilö pystyy itsenäisesti toimia eri osastoilla, esimiehen määrittelemillä tehtäväalueilla tai omaa syvällistä prosessituntemusta (spesialisti omalla työskentelyalueellaan) ja omaa valmiudet työskennellä eri osastoilla. Hallitsee työskentelyalueensa laitteiden toiminnan ja tuntee siihen liittyvän kunnossapidon, sekä huollon. Soveltaa osaamistaan seisokki- tai erikoistilanteissa. Toimii tarvittaessa työnopastajana ja on saanut siihen koulutuksen.
Tieto-taito taso on tehtävässä huippuluokkaa. Osaamisalueensa tunnustettu asiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä. Kouluttaa tarvittaessa muita.	Huippu osaaja = 5	Pystyy auttamaan asiantuntijoita ja esimiehiä sekä pystyy tarvittaessa toimimaan etumiehenä. Pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan erittäin vaativia prosessitilanteita. Osaa kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä ja saa myös muut mukaan tehtävän läpiviemiseen.

Yksityiskohtainen selitys	Osaamistasot	Joustavuus	Yhteistyötaidot
Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. Osaamisesta ja taidoista tässä työtehtävässä ei ole vielä näyttöä	Ei osaamista = 0	Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella, työskentelee opastetusti.	Työntekijä tutustuu omaan tiimiinsä ja tehtäväalueeseensa. Ei ole vielä sisäistänyt tiimimäisen toiminnan ydinajatuksia ja tärkeyttä.
Jonkin verran osaamista tai on aloittanut kouluttautumisen tehtävään. Ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Kehittymistarvetta.	Aloittava osaaja = 1	Ongelmatilanteissa kysyy neuvoa esimieheltä tai työkavereilta ja toimii ohjeiden mukaisesti.	On saanut perehdytyksen tiimimäiseen toimintaan ja tuntee tiiminsä pelisäännöt.
Työtehtävän edellyttämät perustiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti tavanomaisissa tilanteissa, mutta voi vaatia ajoittain asiantuntijan ohjausta.	Kehittyvä osaaja = 2	Tarvitsee osittain ohjausta muuttuvissa ja äkillisissä työjärjestelytilanteissa. Auttaa oman tiimin jäseniä.	Osaa toimia tiimin pelisääntöjen mukaan, mutta tiimimäisessä toiminnassa vielä kehittämistä. Toimii tiimin jäsenenä pääsääntöisesti toimintamallien mukaan.
Hyvät tiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa, hallitsee työssään erikoistilanteet. Ottaa huomioon turvallisuuden, laadun ja tuottavuuden. Osallistuu oman työnsä kehittämiseen. Opastaa tarvittaessa muita.	Hyvä osaaja = 3	On valmis tekemään muutoksia toiminnassaan ja työajoissa tuotantoa uhkaavissa tilanteissa. Henkilön resursseja hyödynnetään hänen osaamisensa puitteissa omassa ja muissa tiimeissä. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa ja hyödyntää muiden tiimien osaamista sekä auttaa niitä.	Osaa ottaa huomioon muut ihmiset ja kehittää omaa toimintaansa sen mukaisesti. Tulee toimeen esimiehen ja työkavereiden kanssa. On sisäistänyt tiimimäisen toiminnan ydinajatuksen ja tärkeyden. Toimii tiimin yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Osallistuu tiimipalaveriin.
Vaativaa tieto-taitoa. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa ja ohjaa toisia. Hahmottaa ja ottaa työssään huomioon kokonaisuuden tarpeet.	Erikoisosaaja = 4	Toimii tuotantoa uhkaavissa tilanteissa tai erikoistilanteissa, tilanteen vaatimalla tavalla sekä ohjaa muita. Osallistuu toiminnan kehittämiseen, mm. juurisyy- ja muihin analyysihin ja parannusehdotuksiin.	On sisäistänyt tiimimäisen toiminnan ydinajatuksen ja tärkeyden ja kantaa yksilönä vastuuta tiimin töistä. Osallistuu aktiivisesti tiimipalaveriin ja on mukana kehittämässä tiiminsä toimintaa.
Tieto-taito taso on tehtävässä huippuluokkaa. Osaamisalueensa tunnustettu asiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä. Kouluttaa tarvittaessa muita.	Huippuosaaja = 5	Osallistuu tarvittaessa työryhmän työ- ja resurssisuunnitelmien ja poikkeavien työaikajärjestelyjen laadintaan. Sitoutuu suunnitelmien toteuttamiseen. Päivä- ja viikkokatsauksissa tuo esille poikkeamien juurisyyt ja osaa analysoida niitä.	Tulee hyvin toimeen koko työyhteisön kanssa (työkaverit, esimiehet, asiantuntijat ja yhteistyökumppanit) ja osaa auttaa heitä tarvittaessa, sekä ohjata ja vaikuttaa. Pystyy keskustelemaan kaikkien kanssa. Kantaa yksilönä vastuun tiimin töistä ja kannustaa, myös muita, sekä yksilön, että tiiminsä omatoimisuudessa ja vastuun kantamisessa. Luo yhteishenkeä tiimissä puheillaan ja teoillaan, toimii esimerkkinä.



Yksityiskohtainen selitys	Osaamis tasot	Aikaansaavuus	Tietojärjestelmät
Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. Osaamisesta ja taidoista tässä työtehtävässä ei ole vielä näyttöä	<b>Ei osaamis ta = 0</b>	Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. On saanut perehdytyksen työajoista.	Uusi työntekijä kyseisellä tehtäväalueella. On saanut perehdytyksen työajoista.
Jonkin verran osaamista tai on aloittanut kouluttautumisen tehtävään. Ei kykene vielä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Kehittymistarvetta.	<b>Aloittava osaaja = 1</b>	Työntekijä leimaa tulo- ja lähtöleimat työvaatteet päällä. Työiden aloitukseen ja lopetukseen käytettävä aika on max 10 minuuttia.	Omistaa tunnukset ja on saanut tietojärjestelmäkoulutuksen. On saanut koulutuksen kunnossapidon tietojärjestelmään (Arttu). Tuntee yhtiön tietoturvaohjeistuksen.
Työtehtävän edellyttämät perustiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti tavanomaisissa tilanteissa, mutta voi vaatia ajoittain asiantuntijan ohjausta.	<b>Kehittyvä osaaja = 2</b>	Lounastauko on 11 - 11.30 päivätyössä. Työn likaisuudesta riippuen riittävä puhdistautumisaika ennen lounasaikaa sallitaan. Vuorotyössä osaa pitää ruokatauon työn vaatiman rytmityksen mukaan.	Osaa käyttää tietojärjestelmiä (sähköposti, kalenteri, intranet, käyttöpäiväkirja, Chemsoft ja Rita, poikkeamakannat). Osaa tehdä, vastaanottaa ja hakea työtilauksen Artusta. Tuntee ja osaa hakea tietoa toimintajärjestelmästä. Tuntee tehtäväalueensa prosessiautomaation ja on saanut siihen koulutuksen.
Hyvät tiedot ja taidot. Työskentelee itsenäisesti vaihtelevissa työtilanteissa, hallitsee työssään erikoistilanteet. Ottaa huomioon turvallisuuden, laadun ja tuottavuuden. Osallistuu oman työnsä kehittämiseen. Opastaa tarvittaessa muita.	<b>Hyvä osaaja = 3</b>	Osaa pitää kahvitauon (max. 15 min) työn vaatiman rytmityksen mukaan. Osaa suunnitella työn ottaen huomioon muut työhön vaikuttavat osapuolet. Osaa huomioida työssä tarvittavat materiaalit, työkalut ja henkilöt.	Osaa hakea tietoa verkkolevyiltä ja muista järjestelmistä (mm. toimenpidelista, käyttöpäiväkirja, käyttöraportti, tehtäväalueen raportit esim. vuororaportti yms.) ja käyttää niitä aktiivisesti omassa työssään. Osaa hakea tietoa korttiluettelosta, sekä hallitsee huoltotöiden haun Artusta. Osaa tehtäväalueeseen kuuluvien töiden raportoinnin Arttuun. Osaa käyttää prosessiautomaatiota tehtävän vaatimusten mukaan.
Vaativaa tieto-taitoa. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa ja ohjaa toisia. Hahmottaa ja ottaa työssään huomioon kokonaisuuden tarpeet.	<b>Erikois osaaja = 4</b>	Osaa organisoida työkokonaisuuksia ja tarvittaessa ohjata muiden toimintaa. Työn laatu on moitteetonta, mikä ilmenee siinä, ettei työtä tarvitse tehdä uudelleen. Soveltaa osaamistaan vaihtelevissa työ- ja erikoistilanteissa. Osaa hyödyntää työajan kokonaisuudessaan työn tekemiseen.	Osaa hakea ja tulkita osaston tai toiminnon SJJ-raportteja. Lukee aktiivisesti mm. RiTaa, raportoi asiallisesti toimenpidelistaan, käyttöpäiväkirjaan ja käyttöraporttiin. Vaaratilannekannan korjaavien toimenpiteiden osalta ehdottaa ja osallistuu. Osaa muut tehtäväalueen tarvittavat järjestelmät esim. Fix, Plantsnap, Tehi. Myti ym. Osaa hakea laitekortin ja katsoa varaosat laitteelle ja varastosaldon sekä sijainnin varastossa. Tehtäväalueen automaation hyvä tuntemus, mikä näkyy mm. erikoistilanteissa.
Tieto-taito taso on tehtävässä huippuluokkaa. Osaamisalueensa tunnustettu asiantuntija. Kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä. Kouluttaa tarvittaessa muita.	<b>Huippu osaaja = 5</b>	Osaa kehittää työmenetelmiä ja työjärjestelyjä ja perehdyttää sekä ohjaa muita tehokkaisiin työmenetelmiin. Toimii esimerkkinä ja kannustaa muita aikaansaavuudessa.	Kykenee muiden opastukseen ohjelmien käytössä tehtäväalueellaan ja omalla esimerkillään kannustaa asialliseen raportointiin. Osaa hakea Artusta tilaamansa työn tietoja, kustannukset, resurssit yms. Tietojärjestelmien osaaminen on sillä tasolla, että asiantuntijat käyttävät henkilöä tarvittaessa Artun sisällön kehittämisessä laitekortti, huoltomääräimet ym. Prosessiautomaatio osaaminen on sillä tasolla, että asiantuntijat käyttävät henkilöä tehtäväalueen automaatiojärjestelmän kehittämisessä apuna.

**Koulutustilaisuus osaamismatriisilla arvioinnista luottamusmies- ja esimiesryhmälle  
8.6.2012. Osallistujien huomioidut arvioinnissa ja loppukommentit.**

Arvioinnissa huomattua	Osallistujien loppukommentit
Ritaan tökkäsi	Rikkihappo on positiivisella mielellä. Esimies on käynyt matriisin heidän kanssaan läpi ja se tuntuu hyvältä, kehitystä on tapahtunut.
Esimiehen pitää tuntea alainen tai ottaa selvää	Koearviointit on hyvä keino oppia arvioimista, tilaisuus kannatti järjestää
Voiko heti antaa täysiä pisteitä, vai pitääkö rajoittaa, onko tilanne pysyvä	Työnjohtajan pitää tuntea sekä työntekijät että työtehtävät. Tällä hetkellä ei työnjohtajilla ole riittävästi aikaa olla ”kentällä”, jolloin tämä ei toteudu.
Tulkintaa toiminnasta, suhtaudutaanko kriittisesti, tulee lisätoimenpide?	Kehitystyössä on menty eteenpäin
Virheistä voi oppia ja mennä eteenpäin	Paljon kehitystä on tapahtunut, apu uusille työnjohtajille
Esim. jos on ollut 5 vuotta töissä, tulee osaamismatriisiin automaattisesti 2:n alkupään arviointeihin	Ammattiryhmien välinen tasa-arvoisuus mietityttää 1. arviointi on tosi vaikea, jos paljon alaisia, jatkossa helpompaa, mutta silti matriisin ylläpito lisää työtä. Missään muualla ei ole näin tarkkaan kuvattua (selitykset) matriisia.
Tulkinta oikein työaikajoustoista, ei se että tekee ylityöt täyteen	Parempi kuin aikaisempi palkkajärjestelmä. Vaikuttaako pörstäkerroin? Työnopastajakoulutus on joutava.
Arttu-tilausten määrä ja tietojärjestelmien käyttö esim. käyttöraportin kirjaukset	Sykyinen itsearviointi on tärkeä ja myös itsearvioinnin harjoittelu. Voiko työnopastajakoulutus (kriteeri tasolla 5) rajoittaa etenemistä?
Työnopastustulkinta – kunnossapito	Kehitystä on tapahtunut
Esimiehen pitää tuntea myös työt ja tehtävät.	Hyvällä mallilla
	Pitää tuntea porukka
	My Opinion osoitti, että koulutukset ovat huonolla tasolla, olisiko tästä apu. Matriisista pitää tehdä kannustava, jotta kehitystä tapahtuu. Tämä tilaisuus on hyvä, ja kannattaa järjestää uudelleen.
	On tulossa hyvä työkalu
	Uusilla työntekijöillä mahdollisuus edetä paremmin ja nopeammin kuin nykyisessä mallissa, jossa joutuu odottamaan tutkinnon valmistumista. Uusi harjoituskierron (koearviointi) samalle porukalle lomien jälkeen.